
BACHELORARBEIT

Frau
Jennifer Paul

**Hybrides Projektmanagement
in Abgrenzung zum
klassischen und agilen
Projektmanagement**

BACHELORARBEIT

Hybrides Projektmanagement in Abgrenzung zum klassischen und agilen Projektmanagement

Autorin:

Frau Jennifer Paul

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM14wM2-B

Erstprüfer:

Prof. Hermann Mayer

Zweitprüfer:

Tobias Ludwichowski M.Sc.

Einreichung:

Stelle, 06.06.2017

BACHELOR THESIS

Hybrid project management in contrast to classical and agile project management

author:

Ms. Jennifer Paul

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM14wM2-B

first examiner:

Prof. Hermann Mayer

second examiner:

Tobias Ludwichowski M.Sc.

submission:

Stelle, 06.06.2017

Bibliografische Angaben

Paul, Jennifer

Hybrides Projektmanagement in Abgrenzung zum klassischen und agilen Projektmanagement

Hybrid project management in contrast to classical and agile project management

52 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Kurzzusammenfassung

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem hybriden Projektmanagement in Abgrenzung zum klassischen und agilen Projektmanagement. Zielsetzung dieser Arbeit ist es mithilfe eines Vergleichs herauszufinden, inwieweit das hybride Projektmanagement die Vor- und Nachteile des klassischen und agilen Projektmanagements vereint und welche Voraussetzungen zur erfolgreichen Anwendung eines hybriden Ansatzes gegeben sein müssen. Des Weiteren wird überprüft, ob die Bündelung positiver Eigenschaften in einem hybriden Vorgehensmodell zu einer Optimierung der Vorgehensweise führt. Mithilfe einer umfangreichen Literaturanalyse und der Auswertung von Experteninterviews war es möglich herauszustellen, wo hybrides Projektmanagement vorteilhaft gegenüber dem klassischen und agilen Ansatz

Abstract

This Bachelor thesis deals with the hybrid project management in contrast to classical and agile project management. The aim of this work is to find out to what extent the hybrid project management combines the advantages and disadvantages of the classical and agile project management and what prerequisites for the successful application of the hybrid method have to be given. Furthermore it is checked whether the bundling of positive properties in a hybrid approach model leads to an optimization of the procedure. With the help of extensive literature analysis and the evaluation of expert interviews, it was possible to highlight where hybrid project management is advantageous against the classical and agile approach.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Motivation.....	1
1.2 Zielsetzung.....	1
1.3 Aufbau.....	2
2 Allgemeine Definitionen.....	3
2.1 Projekt.....	3
2.2 Projektmanagement	3
2.3 Vorgehensmodelle	5
3 Klassisches Projektmanagement	8
3.1 Merkmale	8
3.2 Vorgehensmodelle	9
3.2.1 Wasserfallmodell	9
3.2.2 V-Modell	11
3.3 Organisationsform	14
4 Agiles Projektmanagement	21
4.1 Merkmale	21
4.2 Vorgehensmodelle	23
4.2.1 Scrum.....	24
4.2.2 Kanban.....	28
4.3 Organisationsform	32
5 Klassisches und agiles Projektmanagement im Vergleich.....	36
5.1 Voraussetzungen	36
5.2 Vor- und Nachteile	37
6 Hybrides Projektmanagement in der Literatur.....	40
6.1 Merkmale	40

6.2	Voraussetzungen	40
6.3	Vorgehensmodelle	42
6.3.1	Kombiniertes Wasserfallmodell.....	42
6.3.2	Kombiniertes Scrum-Modell	44
6.4	Organisationsform	45
6.5	Vor- und Nachteile	46
7	Hybrides Projektmanagement unter Berücksichtig von Experteninterviews	48
7.1	Vorgehensmodell.....	48
7.2	Voraussetzungen	50
7.3	Organisationsform	50
8	Fazit	52
Literaturverzeichnis.....		X
Anhang.....		XIV
Eigenständigkeitserklärung		XL

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozessorientiertes Projektphasenmodell	4
Abbildung 2: Das ideale Phasenkonzept.....	6
Abbildung 3: Das Wasserfallmodell.....	10
Abbildung 4: Schematische Darstellung des V-Modells	12
Abbildung 5: Schematische Darstellung V-Modell XT	13
Abbildung 6: Ebenen der Mitarbeiter.....	15
Abbildung 7: Einfluss Projektorganisation	16
Abbildung 8: Reine Projektorganisation	17
Abbildung 9: Matrix-Projektorganisation.....	19
Abbildung 10: Die drei wesentlichen Iterationsebenen im Zusammenspiel	22
Abbildung 11: Scrum als schematische Darstellung	24
Abbildung 12: Detaillierte Übersicht zum Sprint-Ablauf.....	26
Abbildung 13: Übergang zwischen zwei aufeinanderfolgenden Sprints.....	27
Abbildung 14: Darstellung eines Kanban-Board Entwurfs	31
Abbildung 15: Organisation der Scrum-Rollen in kleinen und großen Scrum-Projekten.....	33
Abbildung 16: Kompetenzteams vs. Featureteams.....	34
Abbildung 18: Zusammensetzung eines Modells kategorisiert nach Anforderungsarten.....	42
Abbildung 19: Kombiniertes Wasserfallmodell	43
Abbildung 20: Kombiniertes Scrum-Modell	44
Abbildung 21: Aufbauorganisation im hybriden Projektmanagement auf Teilprojektebene ..	46
Abbildung 22: Hybrides Modell nach eigener Darstellung.....	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Voraussetzungen des klassischen Projektmanagements vs. agilen Projektmanagements	37
---	----

1 Einleitung

1.1 Motivation

Die Hauptfunktionen des Projektmanagements enthalten die allgemein gültigen Managementfunktionen der Planung, Organisation, Führung und Steuerung.¹ Die am meisten praktizierten Projektmanagement-Ansätze sind klassisch und agil, welche sich in ihren Strukturen und Abläufen grundlegend unterscheiden. Während der klassische Ansatz einen Gesamtplan und die Top-down Planung inklusive einer parallelen Bearbeitung der Aufgaben voraussetzt, entfällt dies im agilen Projektmanagement. Ohne eine vorherige detaillierte Projektplanung und strikte Kontrollen werden hier die Anforderung aufeinanderfolgend bearbeitet, was ein hohes Vertrauen und eine ausreichende Kompetenz der Entwickler voraussetzt.²

Neben dem klassischen Projektmanagement und dem agilen Ansatz etabliert sich das hybride Projektmanagement. Hierbei handelt es sich um eine Vermischung der klassischen und agilen Methoden zu einem neuen Ansatz für unterschiedliche Anforderungen, denn ein erfolgreich geführtes Projekt ist auch abhängig vom passend eingesetzten Projektmanagement-Ansatz.³

1.2 Zielsetzung

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist es herauszuarbeiten, inwieweit das hybride Projektmanagement die Vor- und Nachteile des klassischen und agilen Projektmanagements vereint und welche Voraussetzungen zur erfolgreichen Anwendung eines hybriden Ansatzes gegeben sein müssen. Mithilfe der Auswertung führender Literatur und den Erkenntnissen aus Experteninterviews soll zudem abschließend die Ableitung eines eigenen Vorgehensmodells des hybriden Projektmanagements erfolgen. Des Weiteren wird die Hypothese überprüft, ob die Kombination der positiven Elemente des klassischen und agilen Projektmanagements zu einer optimierten Vorgehensweise und Ergebnissen führt.

¹ Vgl. Patzak, Gerold / Rattay, Günter (2014): Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen, 6., aktual. Aufl., Wien, S. 24

² Vgl. Ahlemann, Frederik / Eckl, Christoph (2013): Strategisches Projektmanagement. Praxisleitfaden, Fallstudien und Trends, Berlin u.a., S. 4

³ Vgl. Ebd. S. 663

1.3 Aufbau

Die vorliegende Arbeit ist in 8 Kapitel gegliedert. Zunächst werden die Motivation und Zielsetzung dargelegt. Zur besseren Verständlichkeit werden im folgenden Kapitel allgemeine Begrifflichkeiten zum Projektmanagement erläutert. Im dritten und vierten Abschnitt der Bachelorarbeit werden das klassische und agile Projektmanagement tiefergehend beschrieben, damit im fünften Kapitel ein Vergleich der beiden Ansätze stattfinden kann. Dieser Vergleich bietet die Grundlage für die Erläuterung und Betrachtung des hybriden Projektmanagements in Kapitel sechs auf Basis vorhandener Fachliteratur. Im darauffolgenden Abschnitt erfolgt dann die Eigenleistung in der Erstellung und Betrachtung eines eigenen Modells des hybriden Ansatzes. Das entwickelte Vorgehensmodell beruht dabei nicht nur auf den gewonnen Erkenntnissen aus der Literaturrecherche, sondern auch auf durchgeführten Experteninterviews.

2 Allgemeine Definitionen

Im folgenden Kapitel werden zunächst alle für diese Bachelorarbeit relevanten und grundlegenden Begriffe erläutert. Diese Grundlagen sind Voraussetzung zum richtigen Verständnis der vorliegenden Arbeit.

2.1 Projekt

Laut DIN 69901-5:2009 handelt es sich bei einem Projekt um *„ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist.“*⁴.

Ein Projekt lässt sich nach den Autoren Günter Rattay und Gerold Patzak über folgende Merkmale definieren:

- neuartig
- zielorientiert
- abgegrenzt
- komplex, dynamisch
- interdisziplinär, fachübergreifend und
- bedeutend.⁵

Unterschieden werden Projekte unter anderem in unterschiedliche Projektarten, um ein möglichst effizientes Projektmanagement zu garantieren. Gliederungskriterien hierbei können Projekteinhalt, Stellung des Kunden bzw. Projektauftraggebers, Grad der Wiederholung, beteiligte Organisationseinheiten oder der Schwierigkeitsgrad sein.⁶

2.2 Projektmanagement

Auch das Projektmanagement wird von der DIN 69901-5:2009 klar definiert. Das Projektmanagement beinhaltet die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“⁷.

⁴ DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2009): DIN-Normen im Projektmanagement. Sonderdruck des DIN Taschenbuchs 472, Berlin, S. 155 zit. nach Duttlinger, Silke (2013): Projektmanagement. Zielgerichtet. Effizient. Klar., Norderstedt, S. 9

⁵ Patzak / Rattay (2014), S. 20

⁶ Vgl. ebd. S. 21f

⁷ DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2009), S.158 zit. nach Duttlinger (2013), S. 9

Das Projektmanagement wird von Gerold Patzak und Günther Rattay in die Gliederungskriterien der Systemebenen, der Phasen und Prozesse sowie Wirkungsfelder unterteilt.⁸

Bei den Systemebenen werde unterschieden, ob das Projektmanagement das Management eines einzelnen Projektes, ein Projektportfolio mehrerer sich gegenseitig beeinflussender Projekte oder sogar das Management eines gesamten projektorientierten Unternehmens beinhaltet.

Die Projektphasen ließen sich folgendermaßen unterteilen:

- A. Projektstartphase
- B. Planungs- und Ausführungsphase
- C. Koordinations- und Änderungsphase
- D. Projektabschlussphase⁹

Die folgende Abbildung zeigt eine sinnhafte Darstellung der Abfolge der zuvor aufgeführten Phasen.

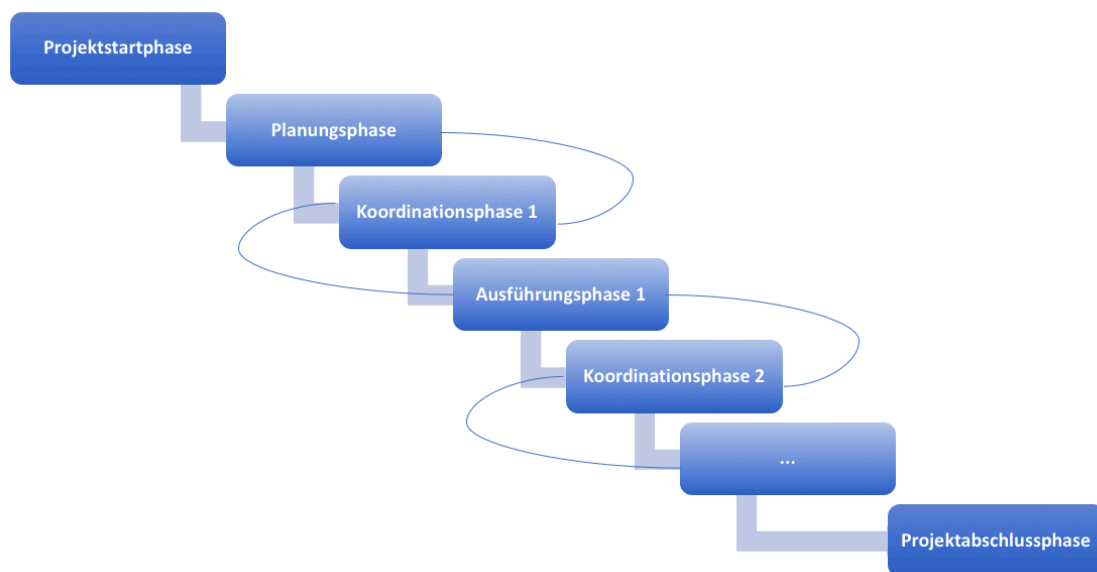


Abbildung 1: Prozessorientiertes Projektphasenmodell¹⁰

Jedes Projekt beginnt mit einer Projektstartphase zur nötigen Strukturierung und endet mit der Projektabschlussphase, welche nicht nur die geregelte Beendigung eines Projektes betrifft sondern auch einen Lerneffekt beinhalten sollte.

⁸ Vgl. Patzak / Rattay (2014), S. 26

⁹ Vgl. Ebd., S.27

¹⁰ Darstellung in Anlehnung an: Patzak / Rattay, S.27

Abbildung 1 lässt erkennen, dass sich die Koordinations- und Ausführungsphasen bedingen und beliebig häufig wiederholt werden. Die in den Ausführungsphasen inhaltlichen Bearbeitungen der Aufgabenstellung des Projektes werden in den Koordinationsphasen zu Zwischenergebnissen verarbeitet um die Voraussetzungen für die folgende Ausführungsphase abzustecken. Dazu gehört auch der Umgang mit Abweichungen und Änderung, damit eine mögliche Korrektur zur folgenden Ausführungsphase erfolgen kann.¹¹

2.3 Vorgehensmodelle

Das Projektmanagement bietet bereits einige standardisierte Vorgehensmodelle, die sich für unterschiedliche Projektarten eignen.

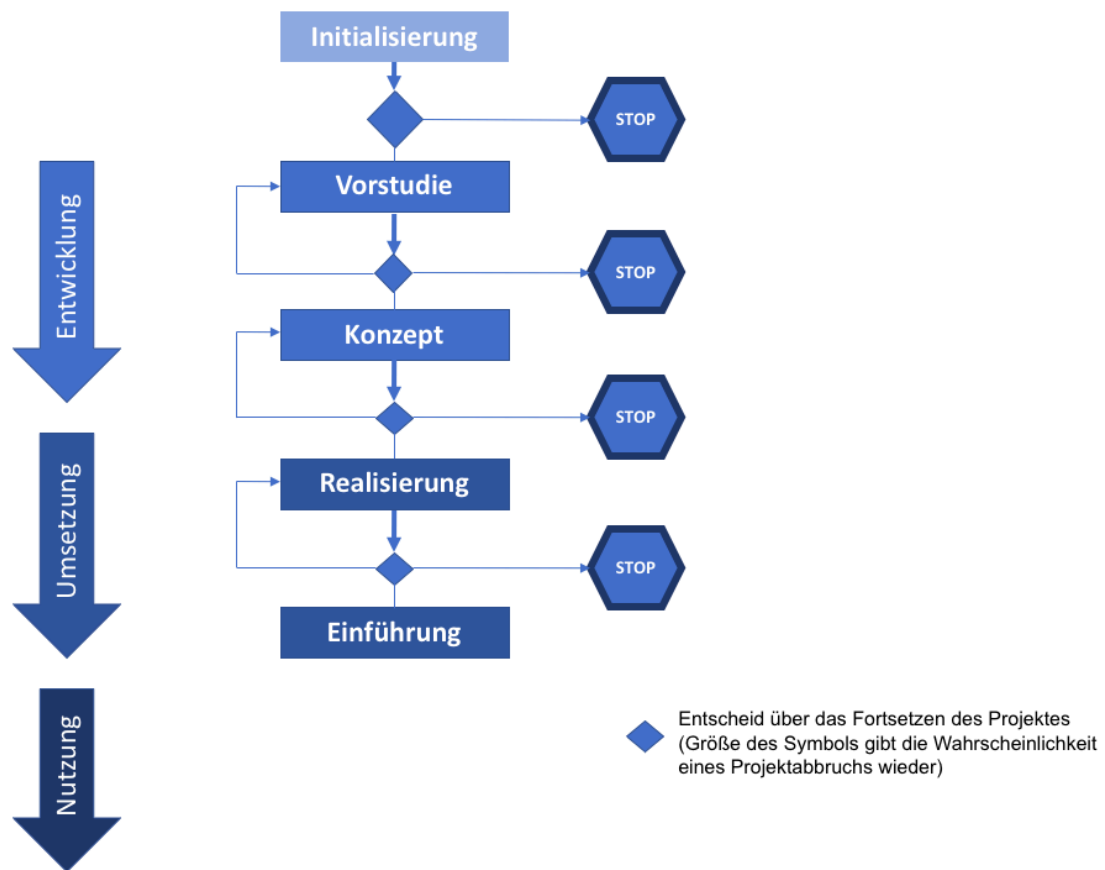
Vorteile der Vorgehensmodelle bei der Arbeit im Projektmanagement sind

- eine Standardisierung durch festgesetzte Verfahren
- die Erleichterung durch vorgefertigte Lösungsmuster
- eine bessere Überprüfung zur Vollständigkeit
- die einheitliche Vergleichbarkeit der Projekte innerhalb eines Unternehmens¹²

Als Beispiel eines einfachen und idealen Modells könne laut Jürg Kuster et al. folgende Form angesehen werden:

¹¹ Vgl. Ebd. S.28

¹² Vgl. Duttlinger, Silke (2013): Projektmanagement. Zielgerichtet. Effizient. Klar., Norderstedt, S. 42

Abbildung 2: Das ideale Phasenkonzept¹³

Die Initialisierungsphase bezeichnet die Zeitspanne zwischen der Feststellung des Problems und der endgültigen Absicht eine Lösung zu entwickeln. Die Vorstudie untersucht die Realisierbarkeit des Vorhabens und legt den Grundstein für die detaillierten Projektpläne, in denen mögliche Teilprojekte erfasst werden und Organisationseinheiten geplant werden. Im nächsten Schritt, der Konzeptphase, werden aus den Ansätzen der Vorstudie ein Gesamtkonzept entwickelt. Nachdem die Entscheidung für eine Lösungsvariante in der Konzeptphase getroffen wurde, werden zudem ein Meilensteinplan für die folgenden Phasen erstellt, Sparpotenziale analysiert, Teilprojekte festgelegt sowie Investitionsentscheidungen getroffen. In der anschließenden Realisierungsphase wird dann der zuvor entwickelte Lösungsansatz realisiert. Während der Einführungsphase kann die Lösung eingeführt werden. Abhängig von der Größe einer Lösung und das mit ihr verbundene Risiko, wird sie entweder Vollständig eingeführt oder in mehrere Etappen unterteilt, um mögliche Gefahrenpotenziale zu minimieren.¹⁴

¹³ Vgl. Kuster, Jürg et al. (2008): Handbuch Projektmanagement. 2., überarbeitete Aufl., Berlin u.a., S. 16

¹⁴ Vgl. Ebd., S.19ff

Generell können die Bezeichnungen der Phasen in den unterschiedlichen Modellen und Branchen oder auch Unternehmen voneinander abweichen. Zudem kann auch die Anzahl der Phasen variieren, zum Beispiel bedingt durch die Projektgröße.

3 Klassisches Projektmanagement

Das klassische Projektmanagement besitzt keine einheitliche Definition, sondern kann als Gegensatz zum agilen Projektmanagement betrachtet werden. Es zeichnet das traditionelle Projektmanagement ab und bildet die Grundlage für alle weiteren Projektmanagement-Ansätze.

3.1 Merkmale

Der Ansatz des klassischen Projektmanagements geht von einem Top-down-Vorgehen aus. Aus der Projektvision werden zunächst die Ziele abgeleitet, dann die Aufgaben erstellt und darauf basierend Termine, Kosten und Ressourcen bewertet.¹⁵

Die Anfertigung von Lasten- und Pflichtenheften ist ein weiteres Merkmal und gibt den Projektauftrag wieder. Im Lastenheft werden alle Anforderungen aus Sicht des Auftraggebers beschrieben, die er an die Erreichung des Projektziels stellt. Auch die Rahmenbedingungen zur Erreichung des Ziels werden beschrieben. Eine mögliche Gliederung besteht aus folgenden Punkten:

1. Ausgangssituation
2. Zielsetzung
3. Produkteinsatz
4. Funktionale Anforderung
5. Nichtfunktionale Anforderung
6. Lieferumfang
7. Phasenplanung und Meilensteine des Projektes
8. Offene Punkte zur Klärung
9. Abnahmekriterien und Qualitätsanforderung¹⁶

Auf Basis des Lastenheftes kann der Auftragnehmer daraufhin ein Pflichtenheft erstellen. Hierin beschreibt der Auftragnehmer wie und womit er den Auftrag ausführen will. Um eine klare Darstellung der zu erfüllenden Leistungen einreichen zu können werden zum einen die Eigenschaften beschrieben, die das Produkt zum Ende leisten kann und zum anderen alle Punkte aufgeführt, die nicht umgesetzt werden können.¹⁷

¹⁵ Vgl. Patzak / Rattay (2014), S. 672

¹⁶ Vgl. TRUECARE GmbH PROJECT PERFORMANCE (Hrsg.): Lastenheft. o.J., <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektplanung/lastenheft/> (Zugriff am 12.04.2017)

¹⁷ Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Pflichtenheft, o.J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/pflichtenheft.html> (Zugriff am 12.04.2017)

Mithilfe dieser Methode können Missverständnisse zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer vermieden werden. Auch das Risiko einer Verlängerung der Projektlaufzeit oder die Erhöhung der benötigten Ressourcen wird minimiert.

Der Umgang mit Änderungen und Anpassungen zeigen ein weiteres Merkmal des klassischen Projektmanagements. Sofern Änderungen nötig sind geht man von Ungenauigkeiten in der Planung aus, denen mit möglichst geringem Aufwand und Schaden entgegengesteuert werden soll.¹⁸

Ein weiteres Merkmal ist das bereits in Kapitel 2.2 Abb. 1 dargestellte prozessorientierte Phasenmodell. Im klassischen Projektmanagement beginnt ein Projekt immer mit einer Start- und Planungsphase um einen Gesamtüberblick zu generieren. Auf dieser Basis kann die Organisation des Projektes aufgebaut werden und es ermöglicht dem Team seine Arbeitskraft effektiv einzusetzen.

Die Koordinationsphasen dienen dem Abgleich der Pläne und dem aktuellen Ist-Stand aus Sicht aller Teammitglieder, Projektleiter und Management. Daten zur Auswertung des aktuellen Zustandes können unter anderem Kennzahlen oder Berichte vor dem Lenkungsausschuss sein. Die Koordinationsphase findet je nach Art des Projektes in einem Rhythmus von drei bis sechs Wochen statt.¹⁹

3.2 Vorgehensmodelle

In diesem Abschnitt werden die beiden bekanntesten und am häufigsten genutzten Vorgehensmodelle des klassischen Projektmanagements näher erläutert: das Wasserfallmodell sowie das V-Modell. Auch die Vor- und Nachteile sowie Anwendungsgebiete sollen kurz erläutert werden, um einen besseren Überblick über die Arbeitsweise im klassischen Projektmanagement zu erlangen.

3.2.1 Wasserfallmodell

Das Wasserfallmodell ist das bekannteste und einfachste Vorgehensmodell des klassischen Projektmanagements.

Obwohl auch dieses Modell einige Mängel aufweist ist es weit verbreitet und findet häufig Anwendung.

¹⁸ Vgl. Patzak / Rattay (2014), S. 674

¹⁹ Vgl. ebd., S. 675

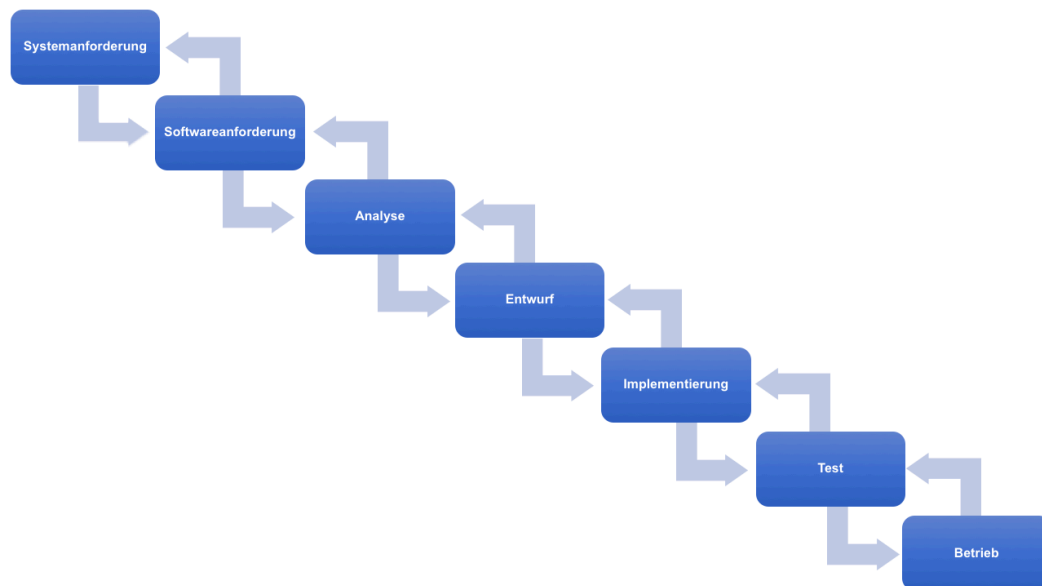


Abbildung 3: Das Wasserfallmodell²⁰

Die Abbildung 2 zeigt eine schematische Darstellung des Wasserfallmodells aus der Softwareentwicklung, welches den Entwicklungsprozess in mehrere Phasen unterteilt. Die einzelnen Phasen werden nacheinander abgearbeitet. Das bedeutet, dass jede Phase erst beendet werden muss, bevor die nächste Phase beginnen kann, um am Ende das fertige Produkt zu erhalten. Sollten Änderungen oder Korrekturen nötig sein ist es auch möglich zur bereits fertiggestellten Phase zurück zu kehren.²¹

Anwendung findet das Wasserfallmodell vor allem in der Softwareentwicklung.²²

Obwohl das Vorgehensmodell mit einem geringen Aufwand betrieben werden kann gibt es dennoch auch Kritik an dem Modell.

Die Autoren Christian Arndt et al. kritisieren unter anderem den „sequenziellen Charakter“ des Wasserfallmodells, welcher dazu verleite „(...) die Anforderungsdefinition zu Beginn des Projektes vorzunehmen und anschließend für beendet zu erklären.“²³. Dies kann zu späteren Komplikationen führen, wenn veränderte Anforderungen oder Ergänzungen nur noch mit hohem Aufwand eingearbeitet werden können.

²⁰ Darstellung in Anlehnung an: Arndt, Christian et al.: Best Practices in der Softwareentwicklung, in: Working paper / Förderkreis der Angewandten Informatik an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster e.V. vom 16.02.2009, <https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/angewandteinformatik/aktivitaeten/publikationen/best-practices.pdf> (Zugriff am 15.04.2017), S.7

²¹ Vgl. ebd., S.7

²² Vgl. Duttlinger (2013), S. 43

²³ Arndt (2009), S.7

Ein weiteres Problem stelle laut den Autoren die erst sehr spät aufkommende Testphase dar. Ein Großteil des Projektes sei bis dahin mit der Implementierung abgeschlossen und das meiste Budget aufgebraucht. Fehler würden so erst sehr spät erkannt werden und zu dem Zeitpunkt bereits nur noch schwer zu beseitigen sein, vor allem wenn diese bereits aus der Entwurfsphase stammen.

Auch die relativ späte Auslieferung erster repräsentativer Ergebnisse an den Auftraggeber sei eine weitere Anfälligkeit des Wasserfallmodells. Sollte dieser nicht zufrieden mit dem bisher gelieferten Produkt und erst zu diesem späten Zeitpunkt ein Feedback zum bisher Geleisteten liefern bestünde nach Meinung der Autoren teilweise bereits nicht mehr die Möglichkeit nachzubessern. Deshalb sei es wichtig dem Auftraggeber zu einem möglichst frühen Zeitpunkt Zwischenergebnisse zu liefern.²⁴

3.2.2 V-Modell

Das V-Modell existiert nach den Angaben von Manfred Saynisch bereits seit 1992 und ist vom Verteidigungsministerium zur Entwicklung in Auftrag gegeben worden. Eine Weiterentwicklung wurde 1997 durchgeführt, weshalb diese auch den Namen V-Modell 97 trägt. Das aktuellste Modell ist das V-Modell XT. Das „XT“ steht für „extreme Tailoring“ und erweitert die Sichtweise dabei auf die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, nachdem das V-Modell 97 sich mehr mit den Aufgaben des Auftragnehmers beschäftigte.²⁵

Das Grundmodell des V-Modells besteht aus acht Phasen, wobei die ersten vier Phasen in entgegengesetzter Richtung mit den letzten vier Phasen in Verbindung stehen.

²⁴ Vgl. Ebd., S.7f

²⁵ Vgl. Saynisch, Manfred: V-Modell XT löst V-Modell 97 ab. Otto Schily stellt neuen Entwicklungsstandard für IT-Systeme vor, in: Projektmanagement aktuell vom 01.07.2005, https://www.wiso-net.de/document/PM__PM200507003122241314212133292124 (Zugriff am 15.04.2017), S9f

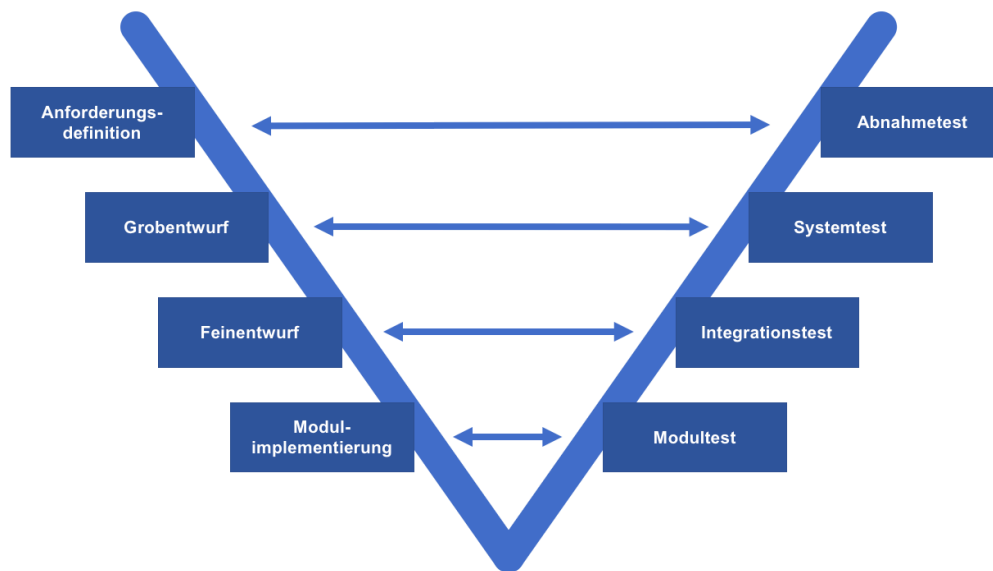


Abbildung 4: Schematische Darstellung des V-Modells²⁶

Auf der linken Seite des V-Modells findet die Spezifikation der Anforderungen und der Entwürfe statt, wobei von Phase zu Phase detaillierter vorgegangen wird. Nach dem Entwurf wird damit begonnen das Produkt zu integrieren und anschließend schrittweise zu testen, was durch die rechte Seite des Modells dargestellt wird. Jede einzelne Phase auf der linken Seite hat, gemessen an seinem Detaillierungsgrad, sein Gegenstück auf der rechten Seite.

Aus dem in Abbildung 4 dargestellten V-Modell geht das V-Modell XT hervor, welches bereits auch einige Elemente des agilen Projektmanagements enthält. Das „XT“ steht für „extreme Tailoring“ und lässt folgende Definition zu: „Unter Tailoring wird im V-Modell XT die Auswahl einer der drei unterstützenden Projekttypen, die anzuwendenden Vorgehensbausteine und Projektdurchführungsstrategien verstanden.“²⁷

Laut Reinhard Höhn und Stephan Höppner setzen sich Vorgehensbausteine aus Produkten, Aktivitäten und Rollen zusammen. Hierbei muss beachtet werden, dass im V-Modell Produkte nicht nur Endergebnisse, sondern auch Zwischenergebnisse eines Projektes sein können.

Die unterschiedlichen Projektdurchführungsstrategien bilden den Rahmen für den geordneten Ablauf eines Projektes. Die Strategie gibt unter anderem vor, das mit dem Start eines Projektes mit allen Abschnitten begonnen werden kann, ein Abschnitt jedoch erst enden darf, wenn der vorherige Abschnitt bereits beendet wurde.

²⁶ Darstellung in Anlehnung an: Springer Gabler Verlag (Hrsg.): V-Modell, o.J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/v-modell.html> (Zugriff am 17.04.2017)

²⁷ Höhn, Reinhard / Höppner, Stephan (2008): V-Modell XT. Anwendungen, Werkzeuge, Standards, Berlin u.a., S. 6

Die drei vom V-Modell unterstützten Projekttypen lauten nach den Autoren Reinhard Höhn und Stephan Höppner wie folgt:

1. Systementwicklungsprojekt eines Auftraggebers

Es wird zuerst eine Ausschreibung vom Auftraggeber erstellt. Danach wird ein Auftragnehmer anhand des Angebots ausgewählt. Erst daraufhin entwickelt der Auftragnehmer das Produkt. Nach der Fertigstellung nimmt der Auftraggeber das fertige Produkt ab.

2. Systementwicklungsprojekt eines Auftragnehmers

Der Auftragnehmer erstellt zunächst ein Angebot und erstellt das Produkt, sofern ein Vertrag zustande kommt. Nach der Fertigstellung wird das System zur Abnahme an den Auftraggeber abgeliefert.

3. Einführung und Pflege eines organisationsspezifischen Vorgehensmodells

Ziel des Projektes ist die Einführung oder Optimierung eines Vorgehensmodells in einer Organisation. Sollte bereits ein Vorgehensmodell existieren muss es zunächst analysiert werden um mögliche Verbesserungspotenziale zu erkennen und anzuwenden.²⁸

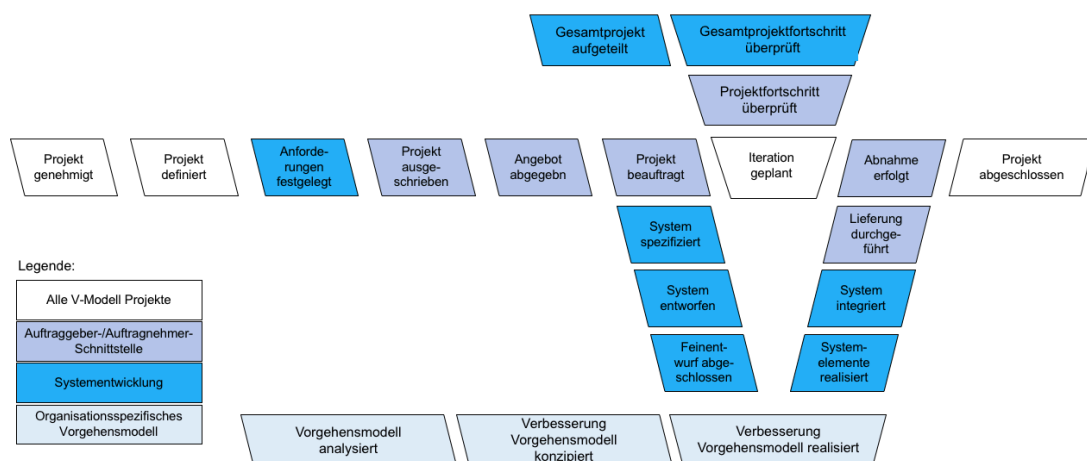


Abbildung 5: Schematische Darstellung V-Modell XT²⁹

Abbildung 5 stellt alle im V-Modell XT vorhandenen Entscheidungspunkte für die unterschiedlichen Projekttypen in einem Modell dar. Somit existiert für jeden Projekttyp eine zugeschnittene Projektdurchführung.

²⁸ Vgl. Ebd., S.5

²⁹ Darstellung in Anlehnung an: BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (Hrsg.): V-Modell XT, 2004, <http://ftp.uni-kl.de/pub/v-modell-xt/Release-1.2/Dokumentation/pdf/V-Modell-XT-Komplett.pdf> (Zugriff am 17.04.2016), Seite 3-16 bis 3-25

Unabhängig vom gewählten Projekttyp basiert die im Modell vorgegebene Projektdurchführung auf einheitlichen Prinzipien. Für das V-Modell XT existieren nach den Autoren Jan Friedrich et al. Verfahren und Richtlinien für

- das Projektmanagement,
- die Qualitätssicherung,
- das Konfigurationsmanagement,
- sowie das Problem- und Änderungsmanagement.³⁰

Das V-Modell XT, welches in der Systementwicklung angewendet wird, bietet, neben seiner individuellen Einsetzbarkeit für verschiedene Projekttypen, noch weitere Vorteile.

Es wird angenommen, dass mithilfe des Modells unter anderem eine Reduktion der Projektrisiken erfolgen. Des Weiteren wird die Qualität der Produkte sowie eine Verbesserung der Kommunikation für alle Mitwirkenden gewährleistet. Zudem unterstützt das V-Modell XT die Transparenz der gesamten Kosten zur besseren Kontrolle.³¹

Obwohl die Flexibilität und vielseitige Anpassung an unterschiedliche Projekttypen als eine positive Eigenschaft gesehen werden kann müssen auch die Risiken dieser Arbeitsweise betrachtet werden. Aufgrund der einhergehenden Komplexität sollte ein Projektleiter mit Erfahrung ausgewählt werden oder sogar auf eine Schulung zurückgegriffen werden, wie es auch im Artikel von Manfred Broy und Andreas Rausch beschrieben wird.³²

3.3 Organisationsform

In der Aufbauorganisation von Projekten wird zwischen unterschiedlichen Rollen unterschieden. Georg Kraus und Reinhold Westermann unterteilen diese zunächst in zwei Ebenen: die Auftraggeberebene und Auftragnehmerebene.

³⁰ Vgl. Friedrich, Jan et al. (2009): Das V-Modell XT. Für Projektleiter und QS-Verantwortliche kompakt und übersichtlich, Berlin u.a., S.7

³¹ Vgl. Broy, Manfred / Rausch, Andreas: Das neue V-Modell XT. Ein anpassbares Modell für Software und System Engineering, in: Informatik-Spektrum, Nr. 28 (2005), S. 220-229, DOI 10.1007/s00287-005-0488-z, S. 221

³² Vgl. Ebd. S. 229

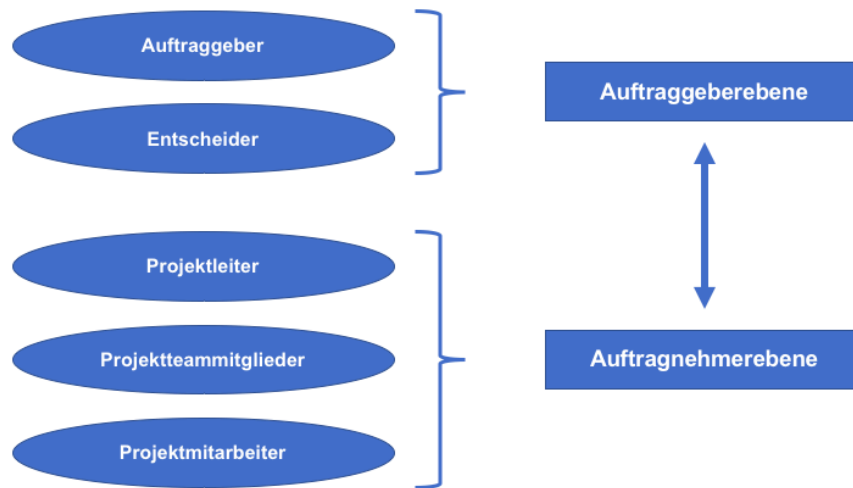


Abbildung 6: Ebenen der Mitarbeiter³³

Laut den Autoren ist der Auftraggeber derjenige, der das Projekt will und der Auftragnehmer setzt das Projekt um.³⁴

Wie Abbildung 6 setzen sich beide Ebenen aus mehreren Rollen zusammen, die von Georg Kraus und Reinhold Westermann wie folgt beschrieben werden:

- Auftraggeber
Der Auftraggeber genehmigt das Projekt und besitzt die Entscheidungsbefugnis über alle Projektbeteiligten.
- Entscheider
Der Entscheider besitzt die unternehmerische Verantwortung für das Projekt und kann gleichzeitig die Rolle des Auftraggebers innehaben. Ein Entscheider besitzt sowohl die vollumfängliche Entscheidungsbefugnis als auch -kompetenz.
- Projektleiter
Der Projektleiter ist direkt dem Entscheider unterstellt. Er erhält alle Anweisungen von ihm und ist gleichzeitig verpflichtet ihm regelmäßig zu berichten. Die Planung, Koordination und Kontrolle läuft als Führungsaufgabe in der Rolle des Projektleiters zusammen.
- Projektteammitglied
Ein Projektteammitglied ist dem Projektleiter unterstellt und berichtet an diesen. Das Projektteammitglied arbeitet sowohl an der Ausführung der ihm übertragenen

³³ Darstellung in Anlehnung an: Kraus, Georg / Westermann, Reinhold (2010): Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung, 4., überarbeitete u. aktual. Aufl., Wiesbaden, S. 28

³⁴ Vgl. Ebd. S. 28

Aufgaben, als auch an der Planung und Steuerung des Projektes mit. In großen Projekten besteht auch die Möglichkeit, dass ein Projektteammitglied Leiter eines Teilprojektes sein kann. Ein Projektteammitglied ist während der gesamten Dauer des Projektes Teil des Teams.

- Projektmitarbeiter

Ein Projektmitarbeiter ist nicht Teil des Gesamtprojektes. Es handelt sich um einen Linienmitarbeiter, der aufgrund seiner Qualifikation eine Aufgabe im Rahmen einer Arbeitsanweisung erhält und für die Dauer der Bearbeitung Projektmitarbeiter ist. Der Projektmitarbeiter ist somit nur temporär im Projekt beschäftigt³⁵

Neben den Rollen zählen zu der Organisation ebenfalls die unterschiedlichen Möglichkeiten der Aufbauorganisation.

Die Autorin Silke Duttlinger hebt hier drei Organisationsformen hervor:

- Einfluss-Projektorganisation
- Matrix-Projektorganisation
- Autonome bzw. reine Projektorganisation.³⁶

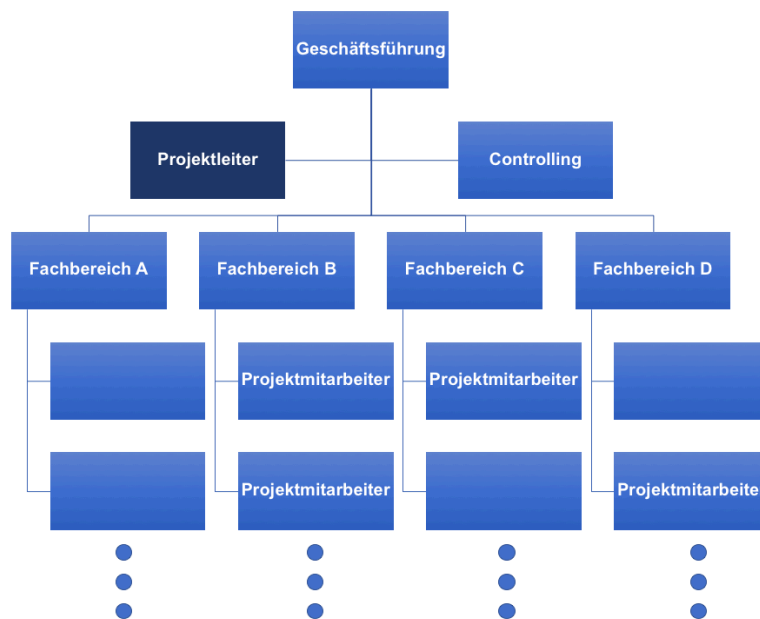


Abbildung 7: Einfluss Projektorganisation³⁷

Die Abbildung 7 stellt die Einfluss-Projektorganisation in einer funktionalen Stammorganisation dar. Dabei ist der Projektleiter als Stabstelle angeordnet und seinem Vorgesetzten, in der Regel ist dies auch der Auftraggeber, unterstellt. Nach den Autoren

³⁵ Vgl. Ebd. S. 29f

³⁶ Vgl. Duttlinger (2013), S. 46-48

³⁷ Darstellung in Anlehnung an: Patzak / Rattay (2014), S. 173

Gerold Patzak und Günther Rattay überwacht der Projektleiter lediglich den Projekt- ablauf und nimmt eine Beratertätigkeit gegenüber seinem Vorgesetzten ein. Mit die- ser Position einhergehend besitzt der Projektleiter weder Entscheidungs- noch Wei- sungsbefugnisse, wodurch die Verantwortung für das Projekt beim Vorgesetzten liegt.³⁸

Als Vorteil heben die beiden Autoren den geringen organisatorischen Aufwand, den Verbleib der Mitarbeiter in ihren Fachabteilungen sowie die gesteigerte Akzeptanz hervor. Die höhere Akzeptanzbereitschaft basiert auf der Einbindung der Mitarbeiter, da diese sowohl Betroffene der Ergebnisse aus dem Projekt sind, als auch ein Teil des Projektes als Projektmitarbeiter.

Die Nachteile aus der Sicht der Autoren sind die geringen Einflussmöglichkeiten des Projektleiters sowie die fehlende Verantwortung aller ressourcenspezifischer Ziele und der damit entfallende Entscheidungs- und Weisungsbefugnis. Auch die langen Reaktionszeiten auf Störungen im Projekt gehen mit diesen Nachteilen einher.³⁹

Als weitere Projektaufbauorganisation kann auf die reine Projektorganisation zurück- gegriffen werden. Bei dieser Organisationsform besitzt das Projekt eine eigenstän- dige Organisation, welche vom jeweiligen Projektleiter eigenverantwortlich geleitet wird.



Abbildung 8: Reine Projektorganisation⁴⁰

³⁸ Vgl. Patzak / Rattay (2014), S. 172

³⁹ Vgl. Ebd.

⁴⁰ Darstellung in Anlehnung an Litke, Hans-Dieter (2007): Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, 5., erweiterte Auflage, München, S.70

In Abbildung 8 wird dargestellt, dass die Projektmitarbeiter nicht mehr aus den unterschiedlichen Fachebereichen kommen, sondern für die Dauer des Projektes direkt dem Projektleiter unterstellt sind und ausschließlich Anweisungen von ihm erhalten.

Der Autor Hans-Dieter Litke beschreibt sowohl die Vor-, als auch Nachteile der dieser Organisationsform, welche er mit einer Linienstelle vergleicht mit Ausnahme der zeitlichen Begrenzung.

Aus Sicht von Litke ermöglicht diese Form den Projektbeteiligten sich rein auf die Projektziele zu konzentrieren. Zudem besitzt in dieser Organisationsform der Projektleiter die Weisungsbefugnis, weshalb bei Störungen schneller reagiert werden kann.⁴¹

Daraus lässt sich ableiten, dass besonders die Reaktionszeit auf Störungen die reine Projektorganisation von der Einfluss-Projektorganisation in ihren Vor- und Nachteilen unterscheidet.

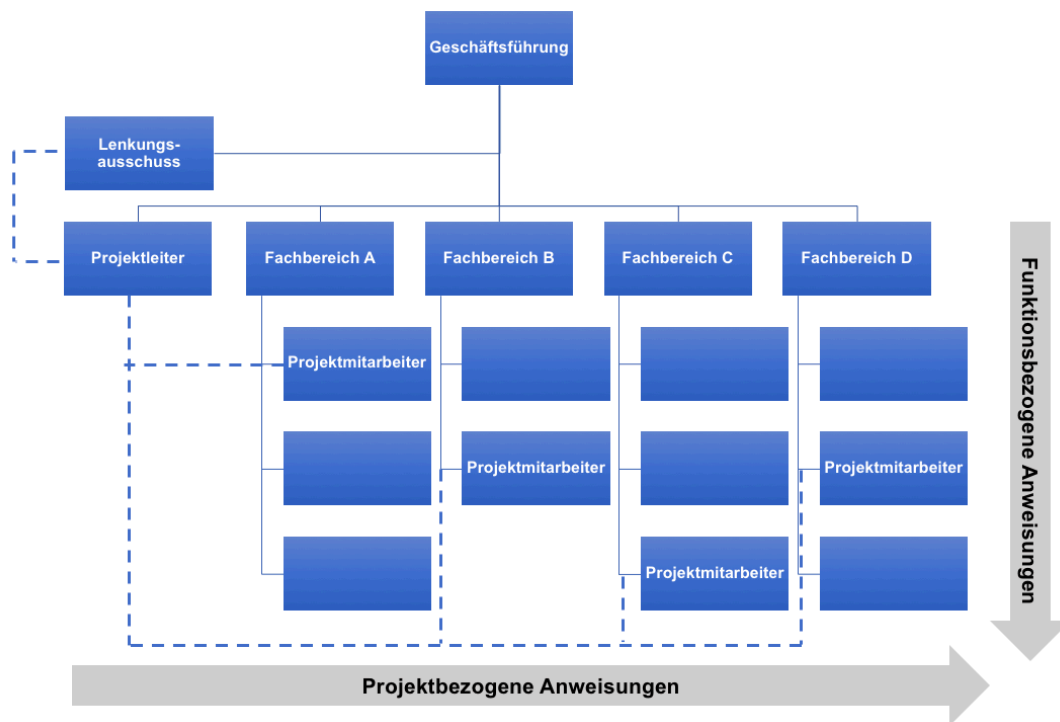
Doch auch die Form der reinen Projektorganisation besitzt aus Sicht von Litke Nachteile. Er geht vor allem auf die Folgen nach der Auflösung eines Projektbereiches ein. Da die Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen der Linienorganisation kommen, müssen diese nach Beendigung des Projektes wiedereingegliedert werden. Neben den Mitarbeitern aus dem Unternehmen muss zudem der Verbleib von Spezialisten sowie angeschafften Ressourcen geklärt werden. Die Schwierigkeit besteht darin, einen sinnvollen und effizienten Nutzen nach Projektende zu finden.⁴²

Die dritte Organisationsform, die Matrix-Projektorganisation, unterscheidet zwischen den Kompetenzen der Linien- und Projektorganisation. Der Begriff Matrix bezeichnet ein „System [...], das in einem Schema von waagerechten Zeilen und senkrechten Spalten geordnet ist und zur verkürzten Darstellung linearer Beziehung in Naturwissenschaften, Technik und Wirtschaftswissenschaften dient“.⁴³

⁴¹ Vgl. Ebd., S.69

⁴² Vgl. Ebd., S.70

⁴³ Vgl. Dudenredaktion (Hrsg.): „Matrix, die“ auf Duden online, <http://www.duden.de/node/715456/revisions/1644970/view> (Zugriff am 20.04.2017)

Abbildung 9: Matrix-Projektorganisation⁴⁴

Wie Abbildung 9 zeigt kennzeichnet die Waagerechte die Weisungs- und Entscheidungsbefugnis des Projektleiters über projektbezogene Aktivitäten. Diese Vorgänge sind in der Abbildung in gestrichelten Linien dargestellt. Die Senkrechte dagegen steht für funktionsbezogene Anweisungen der Vorgesetzten in der Linienorganisation, da die Mitarbeiter weiterhin ihren Vorgesetzten disziplinarisch unterstellt sind, gekennzeichnet mithilfe der durchgezogenen Linien. Zusammengefasst übernimmt der Projektleiter die Verantwortung für den Projekterfolg und der Leiter einer Fachabteilung ist für die fachliche Durchführung zuständig.

Eine neue Rolle, die in der Matrix-Projektorganisation hinzukommt, ist der Lenkungsausschuss. Er kann als „temporäres, projektbegleitendes Gremium, das in der Matrix-Projektorganisation die vorgesetzte Instanz von Projektleiter und Projektteam darstellt (Berichtsinstantz)“⁴⁵ beschrieben werden.

Der Autor Litke zählt als wichtige Aufgaben unter anderem die Bestimmung von Projektzielen und -aufgaben zusammen mit dem Projektleiter, die Kontrolle und Genehmigung der Projektplanung, Prüfung und Genehmigung der erarbeiteten Phasenergebnisse sowie der erstellten Statusberichte auf. Zudem ist der Lenkungsausschuss auch zur Schlichtung von aufkommenden Problemen zuständig, unabhängig von den

⁴⁴ Darstellung in Anlehnung an Duttlinger (2013), S. 47 / Litke (2007), vgl. S. 72

⁴⁵ Litke (2007), S. 65

Beteiligten im Projekt und übernimmt die Beratung des Projektleiters. Als Frequenz schlägt Litke einen monatlichen Tagungsrhythmus vor.⁴⁶

Litke beschreibt auch die Vor- und Nachteile der Matrix-Projektorganisation. Als positive Eigenschaften nennt er den flexiblen Personaleinsatz, die Gewährleistung einer stetigen Weiterbildung sowie der Transfer von Wissen und Erkenntnissen aus anderen Projekten. Als negative Aspekte beschreibt der Autor Konfliktpotenziale zwischen Linien- und Projektautorität sowie der Bedarf von höher qualifiziertem Personal und eine hohe Bereitschaft zur Kommunikation und Information.⁴⁷

⁴⁶ Vgl. Ebd.

⁴⁷ Vgl. Ebd., S. 74

4 Agiles Projektmanagement

Im folgenden Kapitel wird das agile Projektmanagement beschrieben. Das Wort „agil“ kommt aus dem lateinischen und bedeutet übersetzt unter anderem auch flink, wenig oder beweglich.⁴⁸

Nach dem Autor Tobias Trepper lässt sich Agilität wie folgt definieren:

„Agilität ist die Fertigkeit schnell, flexibel und situationsbezogen in chaotischen und dynamischen Situationen zu agieren, indem eine Balance zwischen Strukturierung und Flexibilität geschaffen wird, um daraus einen Nutzen für den Kunden und sich selbst zu generieren.“⁴⁹

4.1 Merkmale

Das agile Projektmanagement kennzeichnet sich zunächst durch sein Agiles Manifest aus. Es führt alle Werte und Prinzipien des agilen Projektmanagements auf und wurde von den Vertretern agiler Entwicklungskonzepte 2001 formuliert.⁵⁰ Die vier Leitsätze des Manifestes lauten:

„Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlungen
Reagieren auf Veränderungen mehr als das Befolgen eines Plans“⁵¹

Obwohl alle in den Sätzen vermittelten Werte wichtig sind, gelten die links aufgeführten und hervorgehobenen Werte, nach Meinung der Urheber des agilen Manifestes, mehr, als die auf der rechten Seite.⁵²

Ein weiteres Merkmal des agilen Projektmanagements ist die Timebox. Während Meilensteine ein zuvor definiertes Ergebnis mit einem Termin verbinden, beschreibt die Timebox einen inhaltlichen Umfang der in einem festen Zeitraum erreicht werden

⁴⁸ Vgl. Dudenredaktion (Hrsg.): „agil“ auf Duden online, <http://www.duden.de/node/651087/revisions/1338268/view> (Zugriff am 23.04.2017)

⁴⁹ Trepper, Tobias (2012): Agil-systemisches Softwareprojektmanagement. Wiesbaden, S.67

⁵⁰ Vgl. Seibert, Siegfried: Das aktuelle Stichwort: Agiles Projektmanagement, in: Projektmanagement aktuell vom 17.01.2007, https://www.wiso-net.de/document/PM__PM200701174113102810202930142121

⁵¹ Cunningham, Ward: Manifest für Agile Softwareentwicklung, 2001, <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>, Hervorhebung im Original

⁵² Vgl. Ebd.

soll.⁵³ Der Autor Uwe Vigenschow beschreibt dies auch als „Prüfraster“⁵⁴, da mithilfe der Timebox eine kontrollierte Überprüfung der Fortschritte stattfindet.

Eine Timebox gilt nach Uwe Vigenschow als Iteration, wenn ein messbarer Kundennutzen erarbeitet wird. Dieses überprüfte und zur Auslieferung bereitstehende Ergebnis, hervorgegangen aus der Iteration, wird dann als Inkrement bezeichnet.

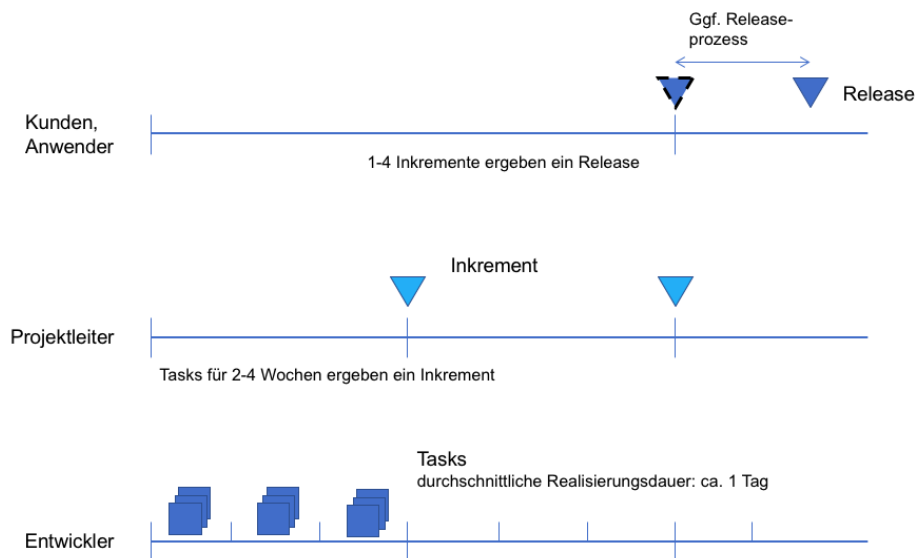


Abbildung 10: Die drei wesentlichen Iterationsebenen im Zusammenspiel⁵⁵

Des Weiteren gliedert er, wie auch in Abbildung 10 zu erkennen, die Iterationen in unterschiedliche Iterationsebenen. Unter der Erstellung des Inkrements liegen die Tasks und über der Ebene des Inkrements liegt das Release.

Bei den Tasks handelt es sich laut Vigenschow um die einzelnen Aufgaben für den Entwickler mit einer Dauer von maximal einem Tag, die er sich selbstständig einteilt. Denn nur er besitzt den Überblick über seine Vorgehensweise, um die gewünschten Anforderungen umsetzen zu können.⁵⁶

Das Release findet aus Sicht des Kunden statt. Die Dauer mit ein bis vier Inkrementen pro Release ist dabei deutlich länger als die Abstände des Prüfrasters der Timeboxen. Vigenschow bietet mehrere Gründe für dieses Vorgehen: einerseits sollen genügend

⁵³ Vgl. Vigenschow, Uwe (2015): Der APM Guide zu >>APM – Agiles Projektmanagement<<. Heidelberg, S. 4

⁵⁴ Ebd., S. 4

⁵⁵ Darstellung in Anlehnung an: Vigenschow (2015), S. 6

⁵⁶ Vgl. Ebd., S. 5

Ergebnisse vorhanden sein, um ein sinnvolles Kundenfeedback zu erhalten. Andererseits kann es vorkommen, dass die Präsentation fertiger Software zusätzlichen Aufwand benötigt, bis hin zu Kostenaufwänden.⁵⁷

Das nächste zu hervorzuhebende Merkmal ist die Erstellung von User Stories oder auch Benutzergeschichten genannt. Diese sind, aus Sicht der Verfasserin, vergleichbar mit dem Pflichtenheft aus dem klassischen Projektmanagement, unterscheiden sich jedoch in der Tiefe der Beschreibungen.

Im Gegensatz zum klassischen Projektmanagement fokussieren nach Aussagen von Gerold Patzak und Günter Rattay agile Methoden im Projekt von Beginn an die Kundenanforderungen, aufgrund kurz gefasster User Stories, die aus Sicht des Anwenders formuliert werden.⁵⁸

Eine User Story besitzt, nach der Auffassung Bernd Oestereich, neben dem Titel folgenden Aufbau: „Als <Benutzerrolle> kann ich <Aktivität> um <Nutzen> zu erreichen.“⁵⁹

Daraus ergibt sich für die Verfasserin als Beispiel folgender Satz: „Als Sachbearbeiterin kann ich den eingehenden Rechnungen Prioritäten vergeben, um die Forderungen in richtiger Reihenfolge überweisen zu können.“

Die unterschiedlichen User Stories werden, wie es auch Patzak und Rattay beschreiben, priorisiert und in der festgelegten Reihenfolge umgesetzt, sodass am Anfang eines Projektes kein gesamtheitlicher Plan existiert.⁶⁰

4.2 Vorgehensmodelle

Im Folgenden sollen zwei typische Vertreter und die am häufigsten genutzten Varianten agiler Vorgehensmodelle vorgestellt werden: Scrum und Kanban. Beide Modelle spiegeln die agilen Merkmale wieder und geben einen Einblick in den detaillierten Ablauf eines agil geführten Projektes.

Im Jahr 2015 wurde eine Studie von der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. in Kooperation mit der Hochschule Koblenz durchgeführt, in der die Verbreitung und Nutzung agiler Methoden mithilfe von Befragungen erforscht wurden.

⁵⁷ Vgl. Ebd, S. 6f

⁵⁸ Vgl. Patzak / Rattay (2014), S. 672f

⁵⁹ Oestereich, Bernd: Was ist eine User Story?, 16.12.2011, <http://gpm-blog.de/was-ist-eine-user-story/> (Zugriff am 22.04.2017)

⁶⁰ Vgl. Patzak / Rattay (2014), S. 673

Insgesamt 60% der Studienteilnehmer gaben an, dass Scrum in ihrem Projekt eine zentrale Rolle spielt, bei Kanban lag die Quote bei knapp 20%.⁶¹ Dieses Ergebnis zeigt die Aktualität und Bedeutung von agilem Projektmanagement im 21. Jahrhundert.

4.2.1 Scrum

Scrum ist der bekannteste Vertreter des agilen Projektmanagements. Alle Rahmenbedingungen zu Scrum sind umfassend beschrieben und definiert.

Im Deutschen lässt sich der Begriff Scrum, abgeleitet aus dem Rugby, mit dem Wort „Gedränge“ übersetzen.⁶² Es handelt sich um ein agiles Framework für das Management von Projekten, welches vor allem bei der Entwicklung von Software zum Einsatz kommt, unabhängig von der Art der Softwareentwicklung.⁶³

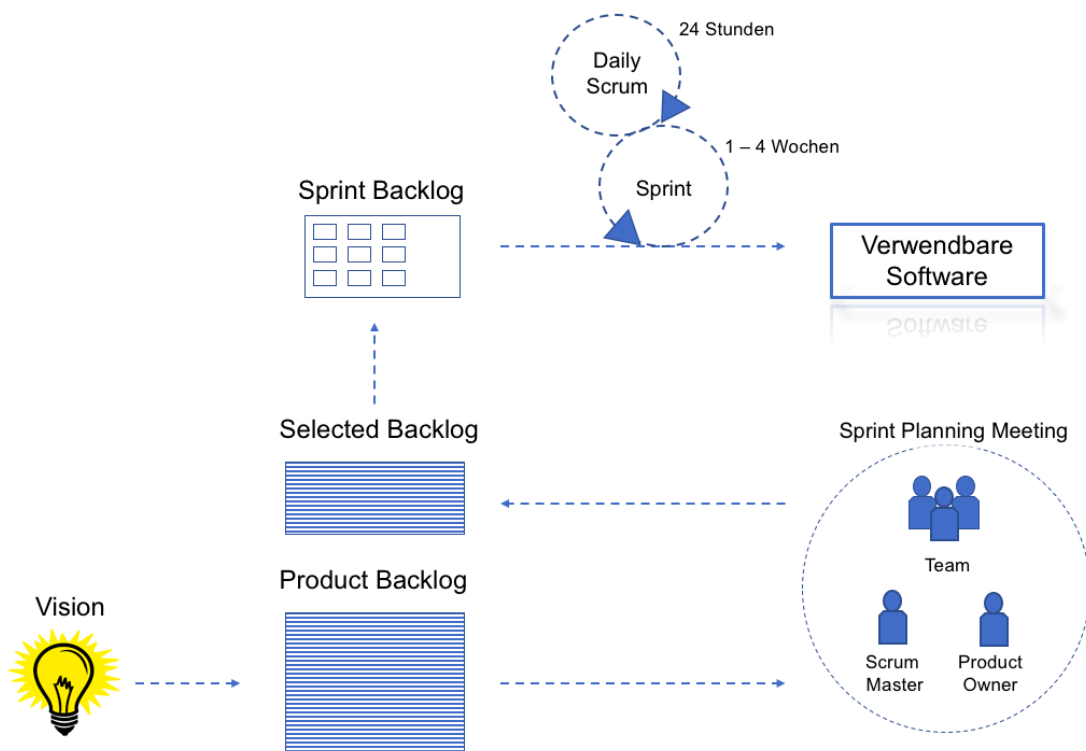


Abbildung 11: Scrum als schematische Darstellung⁶⁴

⁶¹ Vgl. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (Hrsg.): Status Quo Agile. Studie zu Verbreitung und Nutzung agiler Methoden, Oktober 2015, https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/studien/Studie_Agiles-PM_web.pdf (Zugriff am 24.04.2017)

⁶² Vgl. Pichler, Roman (2008): Scrum. Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen, Heidelberg, S. 2

⁶³ Vgl. Ebd., S. 1

⁶⁴ Darstellung in Anlehnung an: Wirdemann, Ralf (2011): Scrum mit User Stories. 2., erweiterte Aufl., München u.a., S. 29

Abbildung 11 lässt einen Überblick zum Verlauf von Scrum als schematische Darstellung zu. Der Prozess eines Projektes beginnt zunächst mit der Vision und somit der Idee für das zu entwickelnde Produkt.

Des Weiteren müssen alle in Scrum vorgesehenen Rollen besetzt werden: der Scrum Master, Product Owner und das Team.

Der Product Owner repräsentiert in einem Projekt die Kundenbedürfnisse, hat einen nachhaltigen Einfluss auf den Projekterfolg und ist für diesen auch verantwortlich. Er ist durchgängig am Projekt beteiligt und somit auch in die Softwareentwicklung integriert, um jederzeit in den Entwicklungsprozess eingreifen zu können, da die Anforderungen nicht abschließend zu Beginn definiert und weiterhin veränderbar sind.⁶⁵

Laut dem Autor Ralf Wirdemann werden alle Anforderungen an das Produkt in Form von User Stories vom Product Owner im Product Backlog festgehalten und priorisiert. Dabei bestimmt der Grad der Relevanz den Detaillierungsgrad einer User Story und ihrer Position im Product Backlog. Jedes Projekt besitze zudem einen eigenen Product Backlog, der fortlaufend vom Product Owner aktualisiert werde.⁶⁶

Basierend auf dem angefertigten Product Backlog findet ein Sprint Planning Meeting mit dem Scrum Master, Product Owner und dem Team statt. Nach Wirdemann besteht das Sprint Planning Meeting aus zwei Teilen: zunächst wählt das Team aus dem Product Backlog die Menge an User Stories, welche es in einem Sprint erledigen möchte und bezeichnet diese Auswahl als Selected Backlog. Im weiteren Schritt zerlegt das Team die ausgewählten User Stories jeweils in einzelne Tasks. Diese Ansammlung an zerlegten Einzeltasks wird dann als Sprint Backlog bezeichnet.⁶⁷

Nachdem das Sprint Backlog steht kann mit den beiden Schleifen des Sprints und den Daily Scrums begonnen werden. Das Ziel eines Sprints ist die Umwandlung der Anforderung in ein Produktinkrement.

⁶⁵ Vgl. Pichler (2008), S. 9f

⁶⁶ Vgl. Wirdemann (2011), S.97

⁶⁷ Vgl. ebd., S. 30

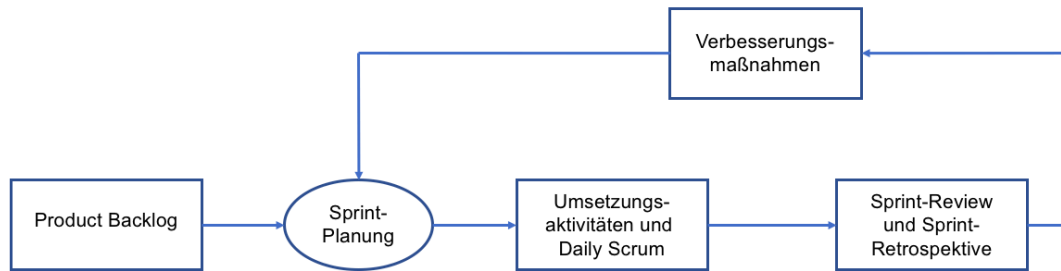


Abbildung 12: Detaillierte Übersicht zum Sprint-Ablauf⁶⁸

In Abbildung 12 wird der detaillierte Sprintverlauf beschrieben, welcher in Abbildung 11 als einzelnes Element des Vorgehensmodells in Scrum dargestellt wird.

Nach der Sprint-Planung innerhalb des Teams wird mit den Umsetzungsaktivitäten begonnen. Mit der Ausführung aller Aktivitäten geht auch die Daily Scrum einher.

Bei der Daily Scrum handelt es sich nach den Autoren Maria Paasivaara und Casper Lassenius um die wichtigste Scrum-Praxis, besonders bei komplexeren Projekten. Es handelt sich hierbei um ein tägliches Team-Meeting von ungefähr 15 Minuten, in denen jedes Teammitglied folgende Fragen beantwortet:

- Was habe ich seit der letzten Daily Scrum fertiggestellt?
- Woran plane ich bis zur nächsten Daily Scrum zu arbeiten?
- Welche Hindernisse beeinträchtigen mich an der Ausführung einer Aktivität?⁶⁹

Ziel der Daily Scrum ist dabei jedoch nicht das Lösen, sondern nach Paasivaara und Lassenius zunächst die Identifikation von Problemen. Es wird lediglich geklärt, wer zur Lösung des Problems verantwortlich ist und bei Bedarf in einem gesonderten Termin diskutiert.⁷⁰

Am Ende eines Sprints stehen Sprint-Review und Sprint-Retrospektive, die den Abschluss eines Sprints darstellen.

⁶⁸ Abbildung in Anlehnung an: Pichler (2008), S. 81

⁶⁹ Vgl. Šmite, Darja / Moe, Nils Brede / Ågerfalk, Pär J. (2010): Agility Across Time and Space. Implementing Agile Methods in Global Software Projects, Berlin u.a., S. 260 und 262

⁷⁰ Vgl. ebd., S. 262

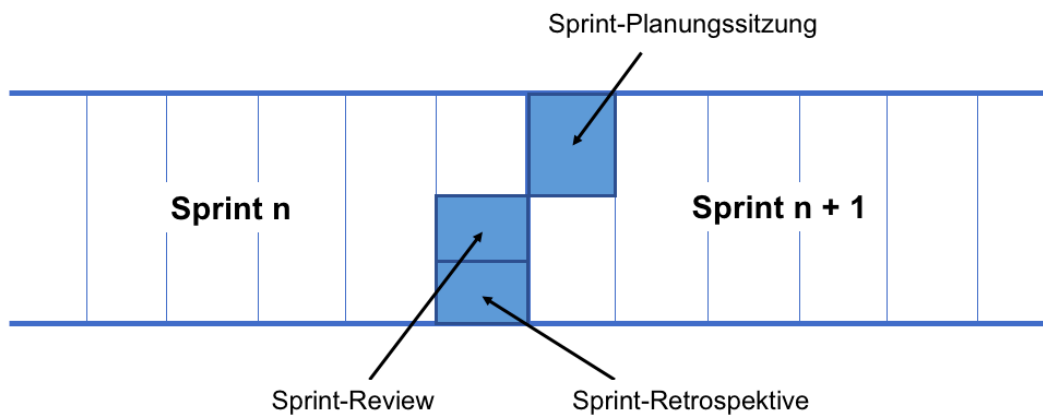


Abbildung 13: Übergang zwischen zwei aufeinanderfolgenden Sprints⁷¹

In Abbildung 13 wird die Anordnung der beiden Feedback-Mechanismen zwischen zwei Sprints angezeigt. Zuerst erfolgt das Sprint-Review und daraufhin erfolgt die Sprint Retrospektive.

Die Dauer eines Sprint-Reviews beträgt in der Regel ein bis zwei Stunden. Ziel des Sprint-Reviews ist die Begutachtung des erstellten Produktinkrements und die Überprüfung aller erfüllten Anforderungen durch den Product Owner, zu denen sich das Team in der Sprint-Planungssitzung verpflichtet hat.⁷²

Bei der Sprint-Retrospektive soll, laut Paasivaara und Lasenius, die Zusammenarbeit innerhalb des Teams verbessert werden und zur Optimierung des Entwicklungsprozesses führen. Hierfür sollen in Anwesenheit aller Beteiligten, dazu gehören der Scrum Master, Product Owner und das Team, folgende Fragen gestellt werden:

- Was lief gut bei diesem Sprint?
- Was lief nicht gut während dem Sprint?
- Was könnte verbessert werden?⁷³

Nachdem beide Feedback-Mechanismen durchgeführt wurden und somit der Sprint abgeschlossen werden konnte, kann am folgenden Tag (s.a. Abb. 13) mit dem nächsten Sprint begonnen werden.

Natürlich kann es auch frühzeitig zu einem Abbruch des Sprints kommen, wenn das Team nicht mehr in der Lage ist ein vereinbartes Sprint-Ziel zu erreichen oder es nicht mehr sinnvoll ist an einem Sprint-Ziel festzuhalten. Gründe hierfür können laut Pichler

⁷¹ Abbildung in Anlehnung an Pichler (2008), S. 82

⁷² Vgl. Pichler (2008), S.107

⁷³ Vgl. Šmite (2010), S. 271f

das Auftreten von erheblichen Hindernissen oder die Veränderung von Kundenbedürfnissen sein.⁷⁴

Zu den Vorteilen an Scrum gehören, aus Sicht der Verfasserin, die schnell sichtbaren Fortschritte in der Entwicklung, welche in Form von Inkrementen ausgeliefert werden. Die fertigen Inkremente lassen sich testen und mittels Release kann auch der Auftraggeber in regelmäßigen Abständen über den aktuellen Stand des Produktes in Kenntnis gesetzt werden.

Ein weiterer Vorteil ist die ständige Weiterentwicklung des Produkt Backlogs. Die Anforderungen an das Produkt werden fortlaufend aktualisiert und an mögliche Veränderungen angepasst. Das Zulassen von Änderungen kann vermeiden, dass ein Produkt am Ende der Entwicklung nicht optimal eingesetzt werden kann, falls sich Bedingungen im Umfeld, wie zum Beispiel Gesetze, verändert haben.

Einen größeren Aufwand stellt jedoch die Organisation dar. Alle Meetings und die Feedback-Mechanismen müssen vorbereitet werden und auch die Treffen selbst nehmen Zeit in Anspruch. Gerade auch bei verteilten Projekten, bei denen Mitglieder des Teams an zum Beispiel unterschiedlichen Standorten sitzen, kommt es zu erschwerten Bedingungen bei der Kommunikation.

4.2.2 Kanban

Im Folgenden soll die als zweite Form des agilen Vorgehens Kanban vorgestellt werden. Obwohl Kanban in der Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement nur bei 20% der Befragten eine zentrale Bedeutung besitzt und somit 40 Prozentpunkte hinter Scrum liegt, nutzen zusätzliche 30% der Befragten Kanban ergänzend zu weiteren Methoden in ihrem Bereich.⁷⁵

Kanban kommt aus dem japanischen und lässt sich im Deutschen mit den Worten Karte, Tafel oder Beleg übersetzen.⁷⁶

Das Vorgehensmodell wurde 1947 von Taicchi Ohno für den japanischen Automobilkonzern Toyota Motor Company entwickelt, um mittels eines neuen Systems zur Planung und Steuerung der Produktion gegen amerikanische Unternehmen am Markt bestehen zu können.⁷⁷

⁷⁴ Vgl. Pichler (2008), S. 116

⁷⁵ Vgl. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (2015), S. 9

⁷⁶ Vgl. Geiger, Gerhard / Hering, Ekbert / Kummer, Rolf (2011): Kanban. Optimale Steuerung von Prozessen, 3., Aufl., München, S. 14

⁷⁷ Vgl. ebd. S.16

Mithilfe von Signalkarten sollen nachgelagerte Produktionsstufen anzeigen, dass etwas fertiggestellt wurde und daraufhin Nachschub in Form von Fertigungskomponenten oder Materialien benötigt wird. Mithilfe dieses Holprinzips sollen unnötige Lagerkosten vermieden werden und nicht optimale Abläufe in der Produktion aufgezeigt werden, sofern sich der Fluss an Fertigprodukten in einer bestimmten Produktionsstufe staut.⁷⁸

Der Autor David J. Anderson übertrug Kanban erstmals auf die Softwareentwicklung. Er beschreibt für Kanban drei Grundprinzipien:

1. Beginne dort, wo du dich im Moment befindest.
2. Komme mit den anderen überein, dass inkrementelle, evolutionäre, Veränderungen angestrebt werden.
3. Respektiere den bestehenden Prozess sowie existierende Rollen, Verantwortlichkeiten und Berufsbezeichnungen.⁷⁹

Die Grundprinzipien zeigen, dass Kanban auf bestehende Prozesse und Organisationen aufbaut und nicht wie die in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Vorgehensmodelle Regeln, Rollen oder auch Prozesse vorschreibt.

Auch Kanban beruht als Vorgehensmodell in der agilen Softwareentwicklung wie Scrum auf dem agilen Manifest. Hinzukommen nach dem Autor Thomas Epping noch weitere vier charakteristische Elemente von Kanban:

1. Arbeit wird genommen, nicht gegeben
Aufgaben werden nicht von Phase zu Phase geschoben, auch bezeichnet als Push, sondern von einer Phase aus der vorhergehenden Phase gezogen, genannt Pull. Dies soll einerseits die Überlastung des Teams vermeiden und gleichzeitig das selbstorganisierte Arbeiten fördern.
2. Limitieren der Mengen
Die Anzahl der Aufgaben sowohl innerhalb der einzelnen Phasen sowie für die gesamte Wertschöpfungskette sind begrenzt. Es soll die Überanstrengung von Personen verhindern und den schnelleren Abschluss von Aufgaben unterstützen.
3. Veröffentlichung von Informationen
Für eine uneingeschränkte Selbstorganisation ist ein transparenter Informationsfluss notwendig. Zu den wichtigsten Informationen gehören die Phasen der Wertschöpfungskette, die aktuellen Aufgaben in den einzelnen Phasen, die Limitierung

⁷⁸ Vgl. Leopold, Klaus / Kaltenecker, Siegfried (2013): Kanban in der IT. Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schaffen, 2., überarbeitete Aufl., München, S. 11

⁷⁹ Anderson, David J. (2011): Kanban. Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen, Heidelberg, S. 19

der Anzahl von Aufgaben sowie alle Projektkennzahlen, die zur Darstellung des Arbeitsfortschritts notwendig sind.

4. Kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsabläufe

Änderungen von projektbezogenen Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel Wissen oder Ressourcen, werden in Kanban als ein natürlicher Bestandteil angesehen, da nach einer kontinuierlichen Optimierung gestrebt wird.⁸⁰

Die Autoren Klaus Leopold und Siegfried Kaltenecker beschreiben das Ziel von Kanban folgendermaßen:

„Ziel von Kanban ist es, schrittweise eine Kaizen-Kultur, also eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu entwickeln, die für das Unternehmen auf ökonomischer und für die darin arbeitenden Menschen auf sozialer Ebene bessere Resultate erzielt.“⁸¹

Die Bedeutung des Wortes Kaizen kommt, wie auch der Begriff Kanban, aus dem japanischen. Dabei steht der erste Abschnitt „Kai“ für den deutschen Begriff „Veränderung“ und „Zen“ für „zum Besseren“.⁸²

Zusammengefasst steht die Kaizen-Kultur für das Aufspüren von Verschwendungen im Entwicklungsprozess, wobei im Rahmen einer Aufdeckung von Verschwendung niemand angeklagt oder bestraft wird. Die Entdeckung wird als etwas Positives angesehen, da mithilfe des Aufspürens unter anderem die Flexibilität oder Qualität gesteigert werden kann, Kosteneinsparungen erfolgen und sich diese Faktoren wiederum positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken können.⁸³

Um den Entwicklungsprozess und die Durchlaufzeiten der zu bearbeitenden Aufgaben verbessern zu können muss zunächst die Wertschöpfungskette visualisiert werden und sich dabei für einen Start- und Endpunkt bei der Visualisierung entscheiden.

Des Weiteren werden für die eingehenden Aufgaben unterschiedliche Aufgabentypen identifiziert. David J. Anderson schlägt hier unter anderem folgende Aufgabentypen für eingehende Aufgaben, Aufgaben innerhalb des Prozesses und entwicklungsorientierte Aufgaben vor:

- Fehlerbehebung
- Anforderung

⁸⁰ Vgl. Epping, Thomas (2011): Kanban für die Softwareentwicklung. Informatik im Fokus, Berlin u.a., S. 53-62

⁸¹ Leopold / Kaltenecker (2013), S. 23

⁸² Vgl. Dickmann, Philipp (2009): Schlanker Materialfluss. Mit Lean Production, Kanban und Innovationen, 2., aktual. und erweiterte Aufl., Berlin u.a., S. 20

⁸³ Vgl. ebd.

- Systemwartung
- User Stories
- Use Case ⁸⁴

Um den Prozess übersichtlicher darstellen und die unterschiedlichen Aufgaben visuell ihrer aktuell zu durchlaufende Aktivität zuordnen zu können wird auf das Kanban-Board zurückgegriffen.

Input Queue	Analyse	Entwicklung	Test	Release

Abbildung 14: Darstellung eines Kanban-Board Entwurfs⁸⁵

Die einzelnen Spalten stellen die unterschiedlichen Aktivitäten, durch die jede Aufgabe gezogen wird, begonnen mit der Input Queue. Jedes Kanban-Board ist individuell, basierend auf den Entwicklungsprozess eines jeweiligen Projektes.

Auch Kanban setzt wie Scrum zusätzlich auf Feedback-Mechanismen und nutzt unter anderem Standup-Meetings. Es ähnelt dem Ansatz des Daily Scrum, jedoch entfallen die drei in Kapitel 4.2.1 aufgeführten Fragen im Rahmen des Meetings. Das Kanban-Board liefert bereits alle benötigten Antworten, aufgrund der zu beobachtenden Veränderungen aller Position der einzelnen Aufgaben zwischen den Aktivitäten.

Nach den Erfahrungen von David J. Anderson geht der Moderator die Tickets, wie Anderson die einzelnen visualisierten Aufgaben auf dem Board nennt, von rechts nach links durch. Dies entspricht auch der Reihenfolge, nach der die Aufgaben durch das Board gezogen werden. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf den Aufgaben, die blockiert sind oder mit Fehlern zu tun haben. Im Team wird besprochen, wer an dem

⁸⁴ Vgl. Anderson (2011), 72f

⁸⁵ Eigene Darstellung

Problem arbeitet, wann es gelöst sein und wird und ob weitere Hindernisse existieren, welche nicht auf dem Board abgebildet sind.⁸⁶

Ein Vorteil von Kanban liegt aus Sicht der Verfasserin unter anderem an der vergleichsweise einfachen Integration des Vorgehensmodells in bestehende Strukturen von Organisationen ohne erforderliche Veränderung.

Kanban bietet somit die Chance, bestehende Entwicklungsprozesse ohne großen Eingriff in aktuelle Gegebenheiten zu optimieren und die Geschwindigkeit an fertig erstellten Inkrementen zu erhöhen.

Das Prinzip von Kanban setzt jedoch auch ein hohes Maß an eigenverantwortlichem Arbeiten voraus. Durch das Pull-Prinzip gibt es keine vorgeschriebenen Deadlines die eingehalten werden müssen. Zwar wird so ein belastender Zeitdruck auf das Team genommen, andererseits lässt sich kein sicherer Zeitrahmen vorhersagen, in welchem eine bestimmte Anzahl an Aufgaben erledigt wird.

4.3 Organisationsform

Die beiden Vorgehensmodelle Scrum und Kanban stehen exemplarisch für das agile Projektmanagement. Jedoch schreibt lediglich Scrum explizite Rollen vor und bietet einige Organisationsmodelle an.

Scrum schreibt, wie bereits in Kapitel 4.2.1 angerissen, drei Rollen vor. Da Scrum das am häufigsten verwendete Vorgehensmodell im Rahmen des agilen Projektmanagements ist, werden diese im Folgenden näher beschrieben.

Der Autor Eckhart Hanser beschreibt zusammengefasst die drei Rollen wie folgt:

1. Product Owner

Der Product Owner nimmt die Sichtweise des Kunden beziehungsweise Auftraggebers ein. Er erfasst die Anforderungen an das Produkt und ist in diesem Zuge auch für die Organisation des Product Backlogs zuständig.

Des Weiteren ist der Product Owner zuständig für den Erfolg eines Projektes. Er hat die Entscheidungsgewalt über Funktionalität und die Ressourcen sowie die Auslieferung der Releases. Ein weiterer Aufgabenbereich ist die ständige Kommunikation mit allen Beteiligten. Zum einen muss der Product Owner dem Team täglich zur Verfügung stehen und erreichbar sein. Ein besonderes Hauptaugenmerk liegt auf der Kommunikation mit dem Endkunden, um ein möglichst frühes und regelmäßiges Feedback über einzelne Inkremente zu erhalten.

⁸⁶ Vgl. Anderson (2011), S. 89f

2. Team

Das Team ist für die Entwicklung des Produktes zuständig. Bei der Zusammenstellung eines Teams sollte auf zwei Faktoren geachtet werden: die Teammitglieder sollten sowohl im Hinblick auf die fachliche Qualifikation ausgewählt werden, als auch im Rahmen psychologischer Aspekte zusammenpassen. Alle benötigten Fachgebiete zur Erstellung des Produktes müssen durch das Team abgedeckt werden und um eine eigenständige Arbeitsweise garantieren zu können müssen die Mitglieder Vollzeit im Projekt integriert sein und ein Teamverständnis aufgebaut werden.

3. Scrum Master

Der Scrum Master ist verantwortlich für den Prozess. Er überprüft und unterstützt das Team bei der Einhaltung des Prozesses und greift bei Abweichung ein. Abweichungen vom Prozess können auch bedingt durch Hindernisse sein. Der Scrum Master besitzt deshalb die Aufgabe, bei der Identifikation und Beseitigung dieser Störungen zu unterstützen. Hindernisse können unter anderem Differenzen im Team sein, aber auch Resultate aus falsch verstandenen Scrum-Rollen sein.⁸⁷

Die Organisationsform kann variieren, abhängig zum Beispiel von der Größe eines Projektes, den Zuständigkeitsbereichen einzelner Teams oder von der Verteilung einzelner Teams über mehrere Standorte hinweg.

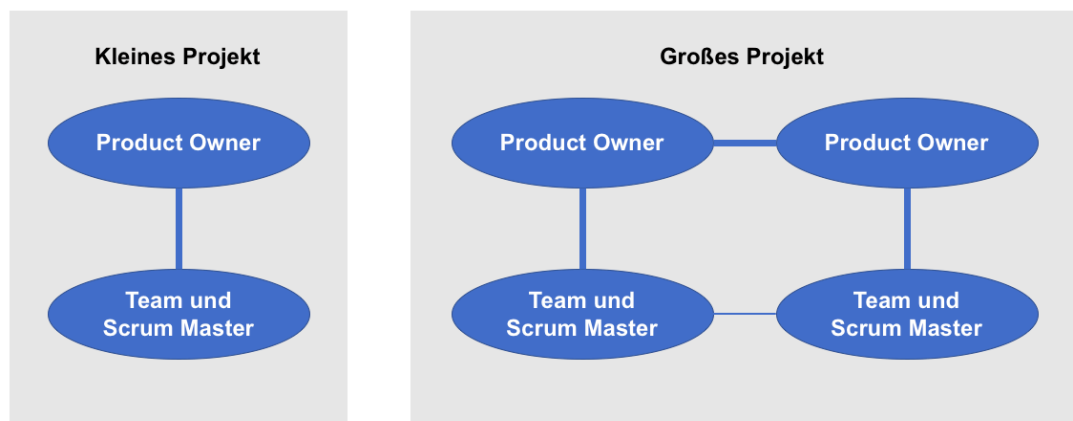


Abbildung 15: Organisation der Scrum-Rollen in kleinen und großen Scrum-Projekten⁸⁸

Abbildung 15 zeigt die Anordnung der Rollen, ohne Einflüsse wie Standortfaktoren oder Verteilung von einzelnen Arbeitspaketen auf unterschiedliche Scrum-Teams.

⁸⁷ Vgl. Hanser, Eckhart (2010): Agile Prozesse: Von XP über Scrum bis MAP. Berlin u.a., S. 62-66

⁸⁸ Darstellung in Anlehnung an: Pichler (2008), S. 126

Es wird deutlich, dass der Product Owner mit seiner Verantwortung für den Projekterfolg über dem Team angeordnet ist. Der Scrum Master wird wiederum auf eine Stufe mit dem Team gestellt, da dieser unterstützend dem Team beisteht.

Sobald es mehrere Teams gibt, wird jedem Team ein eigener Product Owner zugeordnet. Damit ein Produkt erfolgreich zusammengefügt werden kann kommunizieren die Product Owner untereinander, während das Team sich jedoch lediglich auf die eigene zugewiesene Arbeit konzentriert und sich mit seinem eigenen Scrum Master berät. Deutlich werden diese Beziehungen durch die in Abbildung 15 unterschiedlichen Stärken der Verbindungslinien zwischen den einzelnen Rollen.

Pichler unterscheidet die Organisation der Teams in Feature- und Kompetenzteams.

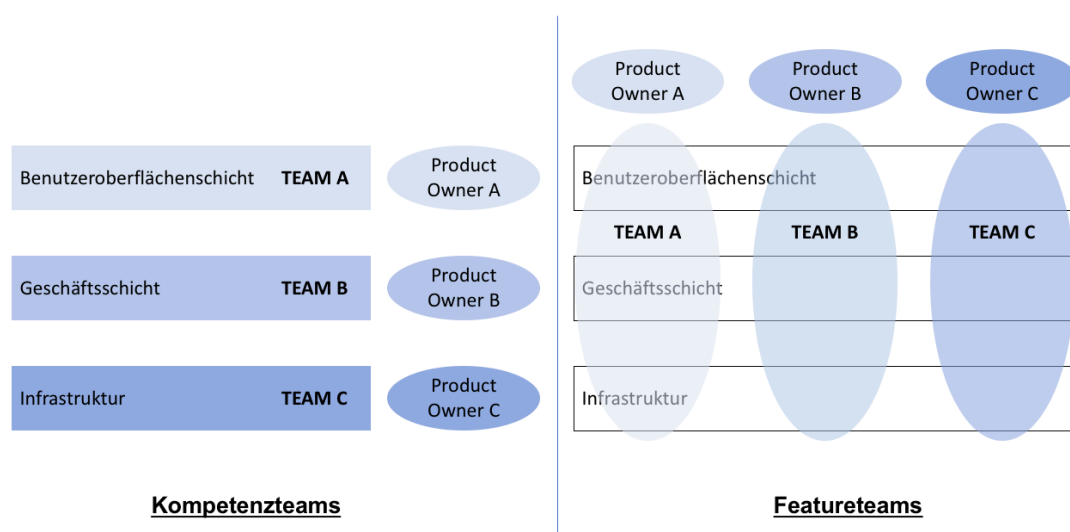


Abbildung 16: Kompetenzteams vs. Featureteams⁸⁹

Bei den Kompetenzteams übernimmt jedes Team die Verantwortung für ein einzelnes Subsystem. Das Beispiel in Abbildung 16 nutzt hierzu die Bereiche Benutzeroberflächenschicht, Geschäftsschicht und Infrastruktur. Diese werden auf die drei Teams A, B und C verteilt.

Vorteile aus Sicht der Verfasserin ergeben sich bei dieser Organisationsform aus der klaren Zuweisung der Verantwortlichkeiten. Rücksprachen zwischen den Teams sind nur notwendig, sofern Abhängigkeiten zwischen Elementen aus den einzelnen Subsystemen bestehen. Allerdings verlieren die einzelnen Teams in dieser Arbeitsweise unter Umständen die Sichtweise für das Ganze und die einzelnen erstellten Komponenten ergänzen sich nicht optimal im Hinblick auf das Gesamtprodukt.

⁸⁹ Abbildung in Anlehnung an: Pichler (2008), S. 137-139

Auch beim Featuresystem existiert die Unterteilung in die drei Subsysteme und drei unterschiedlichen Teams. Hier erfolgt die Aufteilung jedoch nicht in die unterschiedlichen Softwarearchitekturen, sondern nach den Anforderungen, die über die Subsysteme hinweg verteilt sind.

Auch der Einsatz dieser Organisationsform ist aus Sicht der Verfasserin ambivalent zu betrachten. Jedes Team ist breit aufgestellt und durch die Abarbeitung der Anforderungen des Kunden mit der detaillierten Kundensicht vertraut. Die kann zur Vermeidung von Fehlleistungen beitragen. Allerdings kann die Besetzung des Teams eine Herausforderung darstellen, da ein großer Bereich an Wissen und Fähigkeiten abgedeckt werden muss.

5 Klassisches und agiles Projektmanagement im Vergleich

Im Folgenden Kapitel sollen die bisherigen Erkenntnisse aus Kapitel 3 und Kapitel 4 direkt miteinander verglichen werden. Dies erleichtert die Übersicht aller entscheidenden Elemente aus dem klassischen und agilen Projektmanagement, um darauf aufbauend das hybride Projektmanagement betrachten zu können. Die Herausarbeitung der Vor- und Nachteile bedingt im späteren Verlauf die Entwicklung eines eigenen hybriden Modells.

5.1 Voraussetzungen

Die Auswahl eines Projektmanagement-Ansatzes hängt von den Voraussetzungen der unterschiedlichen Vorgehensweisen ab. Die Voraussetzungen zeigen auf, inwieweit der Projektmanagement-Ansatz zur bestehenden Organisation oder dem Projektziel passt und können bei der richtigen Auswahl einen großen Vorteil für die Projektdurchführung bringen.⁹⁰

Um sowohl das klassische und als auch das agile Projektmanagement quantitativ miteinander vergleichen zu können wird die Verfasserin im Folgenden anhand von einheitlich festgelegten Kriterien vorgehen. Die Verfasserin betrachtet folgende Merkmale: Projekttyp, Ziele, Planungsansatz, Teams, Lieferung des Produktes.

Merkmale:	Klassische Projekte	Agile Projekte
Projekttyp (vorrangig)	Investitions- und Organisationsprojekte	(Software-)Entwicklungsprojekte
Ziele	- Die Ziele verändern sich während der gesamten Dauer des Projektes nicht	- Die Anforderungen, und somit auch die Ziele, können sich während des Projektverlaufes verändern
Planungsansatz	- Alle Anforderungen werden zu Beginn des Projektes festgehalten in Form	- Die Kundenwünsche werden in Form von User Stories festgehalten und im

⁹⁰ vgl. Patzak / Rattay (2014), S. 664

	des Lasten- und Pflichtenhefts - Jede Abweichung wird als Fehlplanung zu Beginn des Projektes verstanden	Product Backlog zusammengefasst - Die fortlaufende Aktualisierung und Überarbeitung gilt als wichtiger Prozess
Team	- Das Team erhält Organisation und Führung durch Projektleiter - Die Mitarbeiter können zusätzlich an Aufgaben aus der Linie gebunden sein	- Das Team arbeitet eigenständig - Die Mitarbeiter sind ein fester Bestandteil des Projektteams und konzentrieren sich rein auf die Arbeit am Projekt
Lieferung des Produktes	- Das Produkt wird erst am vereinbarten Endtermin ausgeliefert, - Die Auslieferung geschieht rein auf Basis der zu Beginn definierten Anforderungen und festgelegten Ressourcen	- Das Produkt wird anhand der einzelnen User Stories abgearbeitet - Es wird in regelmäßigen Abständen fertige Software ausgeliefert, um ein direktes Kundenfeedback zu erhalten und Teile der Software bereits nutzen zu können

Tabelle 1: Voraussetzungen des klassischen Projektmanagements vs. agilen Projektmanagements⁹¹

5.2 Vor- und Nachteile

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit den Vor- und Nachteilen beider Projektmanagementansätze, die, aus Sicht der Verfasserin, primär im Fokus stehen. Auch dies geschieht auf Basis der bisher geleisteten Arbeit.

Ein großer Vorteil des klassischen Projektmanagements liegt unter anderem in der genauen Planung zu Beginn eines Projektes. Dies bietet dem Auftraggeber Sicherheiten in Bezug auf den Endtermin und alle Ressourcen, da schließlich der Kunde das Produkt häufig in einem bestimmten Zeitrahmen benötigt und für alle Kosten, die durch das Projekt verursacht werden, aufkommen muss.

⁹¹ Eigene Darstellung

Ein weiterer Vorteil ist die strukturierte Vorgehensweise, in der zunächst eine Phase vollständig abgearbeitet sein muss, bevor mit der nachgelagerten Phase begonnen werden kann. Dies ermöglicht es, auch komplexe und neuartige Projekte zu bewältigen.

Zudem schon das klassische Projektmanagement die personellen Ressourcen eines Unternehmens, da es auch den Verbleib der Teammitglieder in der Linienorganisation vorsieht. Dort arbeiten die Mitarbeiter auch weiterhin im Tagesgeschäft und setzen ihre Kapazitäten nicht vollständig im Projekt ein.

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die Teams nicht vollständig aus projekterfahrenen Mitarbeitern bestehen müssen. Die Organisation und Koordination liegt bei einem Projektleiter, der nicht nur unterstützend dem Team zu Verfügung steht, sondern maßgeblich für die Führung und den Projekterfolg verantwortlich ist. Somit können zudem Mitarbeiter eingespannt werden, die später selbst von den Ergebnissen eines Projektes betroffen sind und die Akzeptanz für Veränderung kann im Optimalfall gesteigert werden.

Alle aufgezählten Vorteile können jedoch auch zum Nachteil für ein Projekt sein. Die zu Beginn eines Projektes durchgeführte Planung und deren formulierten Anforderungen können sich im Verlauf des Projektes ändern. Agiles Projektmanagement steht in regelmäßigem Kontakt mit dem Auftraggeber und kann mithilfe der Sprints bereits früh fertige Bestandteile des Endproduktes liefern. Sollte der Kunde mit einem Aspekt nicht zufrieden sein besteht so die Möglichkeit, relativ zeitnah Verbesserungen vorzunehmen. Auch andere Einflüsse, wie beispielsweise Gesetzesänderungen, können rechtzeitig berücksichtigt werden. Beim klassischen Projektmanagement fallen solche Faktoren im schlimmsten Fall erst bei der Auslieferung des komplett erstellten Produktes auf. In diesem Stadium lassen sich Änderungen nur noch verbunden mit einem hohen Ressourceneinsatz durchsetzen.

Ein weiterer Vorteil des agilen Projektmanagements können auch die vollständig in ein Projekt integrierten Teammitglieder sein. Ohne weitere Aufgaben von außen haben sie die Möglichkeit sich uneingeschränkt auf das Projekt zu konzentrieren. Dies kann im Endeffekt Auswirkungen auf die Qualität der Ergebnisse haben.

Agiles Projektmanagement erfordert viel Vertrauen in das Team. Sofern das Team eine gute Selbstorganisation aufweist, indem unter anderem die Tasks gründlich abgearbeitet werden und offen über Hindernisse kommuniziert wird, kann in einem schnellen Tempo verwendbare Software entstehen. Sobald jedoch teampsychologische Probleme auftreten und keine gründliche Kommunikation stattfindet kann daraus eine Gefährdung des Projektziels resultieren.

Des Weiteren sollte der Aufwand zur korrekten Durchführung des agilen Projektmanagements nicht unterschätzt werden. Die häufigen Meetings sowie Feedback-Mechanismen müssen in regelmäßigen Abständen, Elemente wie das Daily Scrum sogar täglich, vorbereitet und abgehalten werden. Besonders wenn die einzelnen Teammitglieder räumlich voneinander getrennt sind, steigt der Aufwand in der Vorbereitung und Ausführung, wenn zum Beispiel mit Telefon- oder Videokonferenzen gearbeitet werden muss.

6 Hybrides Projektmanagement in der Literatur

In diesem Kapitel soll das hybride Projektmanagement mithilfe von Angaben aus der Literatur aufgearbeitet werden.

Dabei wird das hybride Projektmanagement von verschiedenen Autoren auf unterschiedliche Weise ausgelegt, da kein allgemeingültiges hybrides Vorgehensmodell in der Literatur existiert. Dies beruht auf den unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten der einzelnen Elemente aus den beiden Ansätzen klassisch und agil.

6.1 Merkmale

Die Bezeichnung „hybrid“ lässt sich sowohl aus der griechischen als auch lateinischen Sprache herleiten. Das Wort kann im fachsprachlichen Gebrauch unter anderem folgende Bedeutungen haben: aus Verschiedenartigem zusammengesetzt, von zweierlei Herkunft oder gemischt.⁹²

Beim hybriden Projektmanagement handelt es sich also generell um einen gemischten Projektmanagementansatz, der idealerweise die Vorteile des agilen und klassischen Projektmanagements vereint.

Dementsprechend vereint der hybride Ansatz auch die unterschiedlichen Merkmale des klassischen und agilen Ansatzes. Wie jedoch die genaue Zusammensetzung der einzelnen Elemente aussieht, hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie zum Beispiel der Projektart, -größe oder Branche.⁹³

Auch die in diesem Kapitel beschriebenen Modelle sind lediglich Beispiele für eine mögliche Zusammensetzung eines spezifischen Misch-Ansatzes.

6.2 Voraussetzungen

Wie bereits in Kapitel 5.1 beschrieben, bestimmen die Voraussetzungen eines Projektes maßgeblich die Auswahl des Projektmanagement-Ansatzes. Auch das hybride Projektmanagement folgt dieser Logik.

⁹² Vgl. Dudenredaktion (Hrsg.): „hybrid“ auf Duden online, <http://www.duden.de/node/652771/revisions/1395461/view> (Zugriff am 12.05.2017)

⁹³ Vgl. Patzak / Rattay (2014), S. 697

Der Autor Prof. Dr. Frank Habermann hat sich eingehend mit dem Zusammenspiel von agilen und klassischen Vorgehensmodell beschäftigt. Um ein passendes hybrides Vorgehensmodell zu erschaffen unterscheidet er zunächst zwischen komplexen und komplizierten Entwicklungsprozessen.⁹⁴

Komplexität bezeichnet die

„Gesamtheit aller voneinander abhängigen Merkmale und Elemente, die in einem vielfältigen aber ganzheitlichen Beziehungsgefüge (System) stehen. Unter Komplexität wird die Vielfalt der Verhaltensmöglichkeiten der Elemente und die Veränderlichkeit der Wirkungsverläufe verstanden.“⁹⁵

Für die Verfasserin bedeutet diese Definition, dass ein bestehendes System nicht verändert werden kann, ohne das ursprüngliche Verhalten des Systems zu beeinflussen und die Verbindungen zwischen den Elementen zu zerstören.

Sofern etwas kompliziert ist besteht es ebenfalls aus vielen einzelnen Elementen und ist daher schwer zu handhaben.⁹⁶ Beispielsweise ist ein Uhrenwerk oder auch ein Knochenbruch kompliziert. Allerdings lässt sich hier das bestehende System, wie zum Beispiel das Uhrenwerk, mit genügend Wissen verändern und daraufhin auch wieder zurück in seine ursprüngliche Form zurücksetzen.

Nach Frank Habermann muss bei der Zusammenstellung des hybriden Vorgehensmodells zunächst die jeweilige Ausprägung dieser beiden Anforderungen an das Projekt geprüft werden. Dabei geht er davon aus, dass das Wasserfallmodell, stellvertretend für den klassischen Ansatz, besonders für die Umsetzung komplizierter Anforderungen geeignet ist und agiles Projektmanagement für die Umsetzung von vorrangig komplexen Anforderungen.⁹⁷

⁹⁴ Vgl. Habermann, Frank: Hybrides Projektmanagement – agile und klassische Vorgehensmodelle im Zusammenspiel, in: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, Nr. 50 (2013), S.

⁹⁵ Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Komplexität, o.J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/komplexitaet.html> (Zugriff am 12.05.2017)

⁹⁶ Vgl. Dudenredaktion (Hrsg.): „kompliziert“ auf Duden online, <http://www.duden.de/node/644216/revisions/1607393/view> (Zugriff am 13.05.2017)

⁹⁷ Vgl. Habermann (2013), S. 96

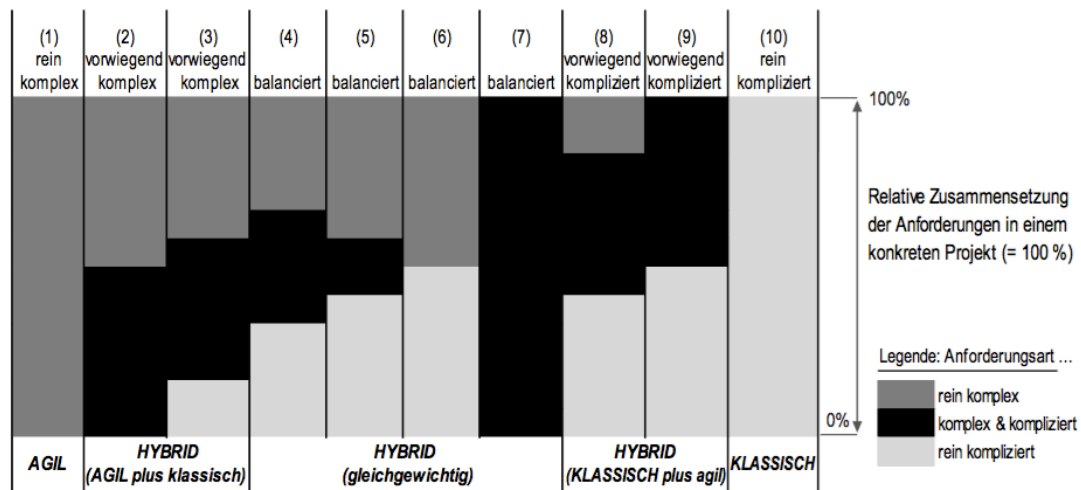


Abbildung 18: Zusammensetzung eines Modells kategorisiert nach Anforderungsarten⁹⁸

Dementsprechend lässt sich aus Abbildung 18 ableiten, dass ein hybrides Modell, abhängig von der Gewichtung der Anforderungsarten, zu gleichen Anteilen aus agil und klassisch bestehen kann oder einer der Projektmanagement-Ansätze mit Elementen des jeweils anderen Ansatzes lediglich ergänzt wird.

6.3 Vorgehensmodelle

Aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen, die ein Projekt mitbringt, in Bezug auf die Kombination der Anforderungsart und auch den weiteren Kriterien aus Kapitel 5.1 gehen unterschiedliche hybride Vorgehensmodelle hervor. Aus der Literatur greift die Autorin folgende Beispiel auf: das kombinierte Wasserfall-Modell und ein kombiniertes Scrum-Modell.

6.3.1 Kombiniertes Wasserfallmodell

In Kapitel 3.2.1 wurde das Wasserfallmodell nach dem klassischen Prinzip erläutert. Dort wurden bereits folgende Nachteile des Modells analysiert:

- Der sequentielle Charakter bedingt, dass veränderte Anforderungen oder Ergänzungen nur noch mit einem hohen Aufwand eingearbeitet werden können.
- Aufgrund der verzögerten Testphase werden Fehler erst spät erkannt, zu einem Zeitpunkt, wo diese nur noch schwer zu korrigieren sind und an dem das Budget bereits zum größten Teil aufgebraucht ist.
- Die Lieferung repräsentativer Ergebnisse an den Auftraggeber erfolgt erst zu einem späten Zeitpunkt, sodass ein Feedback zum bisher Geleisteten nicht mehr in der Entwicklung berücksichtigt werden kann.

⁹⁸ Darstellung aus: Habermann (2013), S. 98

Mithilfe eines kombinierten Wasserfallmodells sollen diese Nachteile ausgebessert werden.

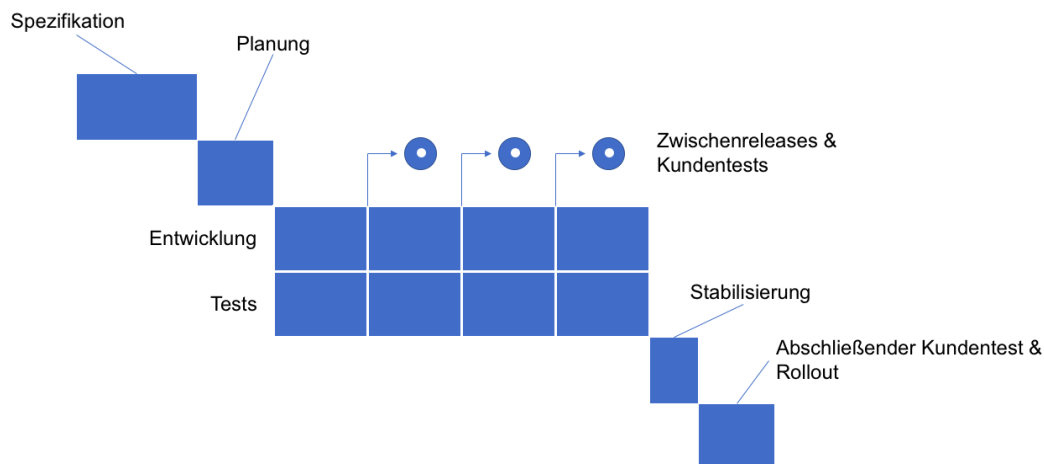


Abbildung 19: Kombiniertes Wasserfallmodell⁹⁹

Das Modell in Abbildung 19 ist ein Beispiel für eine Kombination des klassischen Wasserfallmodells, vereint mit agilen Elementen.

Wie auch im klassischen Ansatz vorgesehen, werden die einzelnen Phasen sequenziell abgearbeitet. Lediglich in der Entwicklung wird die Testphase parallelgeschaltet. Des Weiteren werden Releases und Kundentests aus dem agilen Ansatz der Entwicklung einzelner Features zwischengeschaltet, um einen Feedback-Mechanismus sicher zu stellen.

Der Autor Sven Wiegand schlägt zudem vor, auf den Push-Ansatz aus dem klassischen Projektmanagement zu verzichten und auf das Pull-Prinzip überzugehen. Dies führe nach Wiegand zu einer Motivation der Mitarbeiter und einer Reduktion des Planungsaufwandes. Das Team kann sich somit eigene Ziele für jeden Zyklus stecken, welche Features abgearbeitet werden sollen, während der Projektleiter nur noch eine Priorisierung als Anhaltspunkt zur Planung vorgibt.¹⁰⁰

Zusammengefasst führen folgende Lösungsansätze zu einer Verminderung der Probleme im Wasserfallmodell:

1. Entwicklungs- und Testphasen werden parallelisiert.
2. Es erfolgt ein Einbau von Zwischen-Releases als Feedback-Mechanismus.
3. Das kombinierte Modell baut auf ein eigenverantwortliches Team auf.

⁹⁹ Darstellung in Anlehnung an: Wiegand, Sven: So lösen agile Methoden die Probleme des Wasserfallmodells. 29. September 2015, <http://agilmanagen.de/agile-methoden/> (Zugriff am 15.05.2017)

¹⁰⁰ Vgl. ebd.

6.3.2 Kombiniertes Scrum-Modell

Ein Ansatz für die Kombination des Scrum-Modells mit klassischen Elementen kommt von den Autoren Dr. Michael Kirchhof und Prof. Dr. Bodo Kraft.

Bei ihnen besteht der Misch-Ansatz aus der Nutzung von agilen Vorgehensweisen, wie eben zum Beispiel Scrum, in einzelnen Teilprojekten eines Gesamtprojektes.¹⁰¹ Es erfolgt somit eine Koexistenz von klassischen und agilen Vorgehensweisen.

Teilprojekte können nach Dr. Georg Angermeier entstehen, sobald große Projekte nach bestimmten Kriterien, wie unter anderem regional, organisatorisch oder fachlich, aufgeteilt werden. Eine zeitliche Aufteilung von Projekten gelten jedoch nicht als Teilphasen, sondern werden lediglich als Projektphasen bezeichnet.¹⁰²

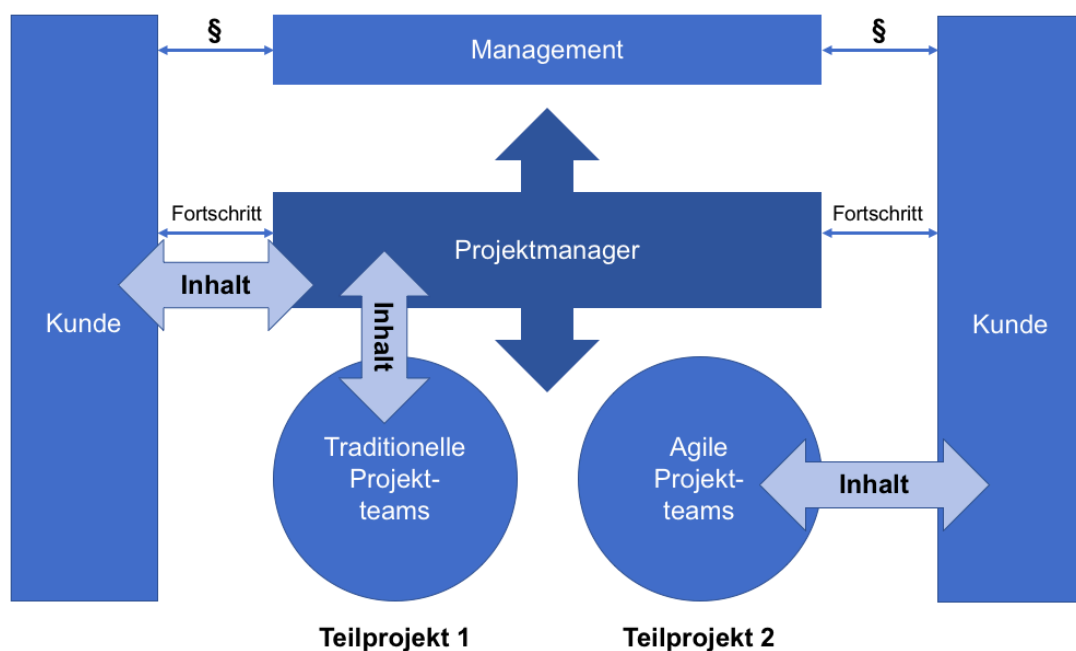


Abbildung 20: Kombiniertes Scrum-Modell¹⁰³

Die Abbildung stellt die Verhältnisse der Projektbeteiligten und die Abläufe in dem von Kirchhof und Kraft beschriebenen Ansatz dar.

¹⁰¹ Vgl. Kirchhof, Michael / Kraft, Bodo (2012): Agile und klassische Methoden im Projekt passend kombinieren. Projektmagazin, https://www.projektmagazin.de/artikel/agile-und-klassische-methoden-im-projekt-passend-kombinieren_1069867 (Zugriff am 16.05.2017)

¹⁰² Vgl. Angermeier, Georg: Teilprojekt. 17. August 2005, <https://www.projektmagazin.de/glosarterm/teilprojekt> (Zugriff am 16.05.2017)

¹⁰³ Abbildung in Anlehnung an: Müller, Thomas / Gross, Benedict (2011): Agile Methoden im traditionellen Projektmanagement-Umfeld einsetzen. Projektmagazin, https://www.projektmagazin.de/artikel/agile-und-klassische-methoden-im-projekt-passend-kombinieren_1069867 (Zugriff am 16.05.2017)

Jedes Teilprojekt arbeitet mit seiner eigenen Methode, dementsprechend klassisch oder agil. Der agile Ansatz kann dabei vollständig durchgeführt werden und wird lediglich in das traditionelle Projektmanagement-Umfeld eingebettet. Zu beachten ist dabei, dass auch dem agilen Team, als Teil des Gesamtprojektes, eine Zeit- sowie Ressourcenplanung übergeordnet ist.¹⁰⁴ Diese Planung übernimmt dabei zwar der Gesamtprojektleiter, sie betrifft aber dennoch das agile Team.

Somit entsteht aus Sicht der Verfasserin eine ausführliche Planungssicherheit, die im klassischen Projektmanagement vorausgesetzt wird. Dennoch kann das agile Team kundenorientiert arbeiten und flexibel Produkt- oder Bedieneigenschaften ändern, indem es direkt Rücksprache mit dem Kunden hält und nicht über den Gesamtprojektleiter kommunizieren muss.

Alle weiteren Prozesse der unterschiedlichen Vorgehensmethoden bleiben jedoch unberührt von Veränderungen und nur Teilprojekte, die sich Scrum zutrauen und bei denen die Kriterien der zu bearbeitenden Anforderungen zur Vorgehensweise passen, müssen sich für das agile Vorgehen entscheiden.

6.4 Organisationsform

Die Aufgaben der einzelnen Rollen aus den unterschiedlichen Projektmanagement-Ansätzen bleiben, sofern bei einem Misch-Ansatz nicht weiter erläutert, im Vergleich zu ihren bisher beschriebenen Aufgaben unverändert.

Auch die Organisationsform ist abhängig von den gewählten Elementen aus dem Klassischen und Agilen. Verschieden Rollen können somit in einem Vorgehensmodell vereint werden, welches für das gesamte Projekt gilt oder es findet eine Unterscheidung auf Gesamt- und Teilprojektebene statt.

Sofern alle Rollen in einem Projekt vorgesehen sind und die Unterteilung auf Teilprojektebene stattfindet ist folgende Organisationsform am verbreitetsten.

¹⁰⁴ Vgl. Ebd.

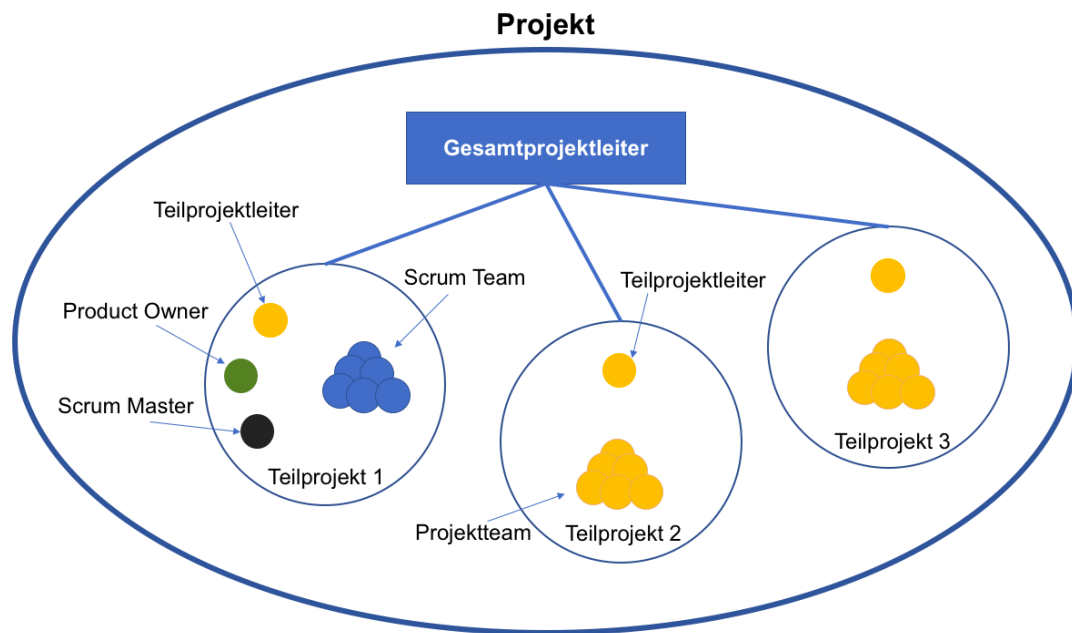


Abbildung 21: Aufbauorganisation im hybriden Projektmanagement auf Teilprojektebene¹⁰⁵

6.5 Vor- und Nachteile

Das Ziel des hybriden Projektmanagement-Ansatzes ist es, wie bereits zu Beginn dieses Kapitels erwähnt, möglichst das Beste aus beiden Ansätzen des klassischen und agilen Projektmanagements zusammenzutragen. Dies soll dazu führen, die Nachteile eines Vorgehensmodells mithilfe positiver Elemente aus dem gegenteiligen Ansatz zu minimieren oder gar gänzlich zu vermeiden.

Der Vorteil des hybriden Projektmanagements liegt in seinen vielfältigen Anpassungsmöglichkeiten an die Anforderungen unterschiedlichster Projekte und deren Anforderungen. An den gewählten Prämissen und daraufhin vereinbarten Zielen, kann schließlich das bestmögliche hybride Vorgehensmodell ausgewählt werden.¹⁰⁶

Auch erste theoretische sowie praktische Tests zeigen, dass hybride Vorgehensmodell zu einer Optimierung der Leistung, Ressourcennutzung und Flexibilität führen kann.

Die Autoren Gregor Sandhaus, Björn Berg und Philip Knott führten unter anderem eine theoretische Fallstudie anhand des Versicherungskonzerns DEVK durch. Mithilfe des hybriden Ansatzes sollte gemäß der IT Strategie des Konzerns eine schnelle

¹⁰⁵ Abbildung in Anlehnung an: Junwirth, Kathrin: Das Beste aus zwei Welten: Klassisch und agile Methoden, 21. Juli 2016, <https://www.inloox.de/unternehmen/blog/artikel/das-beste-aus-zwei-welten-klassische-und-agile-methoden/> (Zugriff am 18.05.2017)

¹⁰⁶ Vgl. Habermann (2013), S. 98

Reaktion auf Kundenbedürfnisse in der Produktgestaltung, wie zum Beispiel bei Tarifmodellen, erfolgen. Hierzu wurde zunächst ein klassisches Phasenmodell gewählt, bei denen die Teilprozesse des Tests sowie der Analyse und Umsetzung in Iterationen durchgeführt wurden und die Entwicklungen in Sprints stattfanden.¹⁰⁷

Aufgrund der eigenverantwortlichen Arbeitsweise und selbstständigen Einteilung von Aufgaben konnte unter anderem die Durchlaufzeit der einzelnen Aufträge erhöht werden.¹⁰⁸

Zudem konnte die Flexibilität hinsichtlich veränderter Anforderungen erhöht werden. Dies wird anhand der Prozesskosten bei einem Durchlauf mit ändernden Anforderungen deutlich, da nach Einführung des hybriden Modells die Prozesskosten trotz Änderungen der Anforderungen niedriger ausfielen als bei dem zuvor verwendeten Vorgehensmodell.¹⁰⁹

Auch Prof. Dr. Frank Habermann ist der Ansicht, dass der Zusammenschluss beider Ansätze möglich ist. Dabei sollte man jedoch beachten, dass keiner der beiden Ansätze generell dem anderen überlegen ist und beide im Grundsatz unterschiedlich sind. Bei richtiger Kombination jedoch, in Abstimmung mit den benötigten Anforderungen, kann ein verbesserter und optimierter hybrider Ansatz, zugeschnitten auf das jeweilige Projekt, entstehen.¹¹⁰

Dennoch sollte aus Sicht der Verfasserin auch beachtet werden, dass zur Einführung eines hybriden Modells die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft gegeben sein muss. Es gibt sowohl Nutzer des reinen klassischen als auch agilen Projektmanagements, die zunächst mit vernünftigen Argumenten von dem Nutzen eines Misch-Ansatzes überzeugt werden müssen.

Die Autoren Kirchhof und Kraft identifizieren des Weiteren die Vernetzung der in Artefakten und Ergebnistypen vorliegenden Informationen als ein Hindernis, sobald verschiedene Vorgehensmodelle innerhalb eines Projektes zum Einsatz kommen. Dies äußere sich vor allem in dem Sprachgebrauch der unterschiedlichen Vorgehensweisen, weshalb sich hier auf einheitliche Bezeichnungen zu Beginn eines Projektes geeinigt werden sollte.¹¹¹

¹⁰⁷ Vgl. Sandhaus, Gregor / Berg, Björn / Knott, Philip (2014): Hybride Softwareentwicklung. Das Beste aus klassischen und agilen Methoden in einem Modell vereint, Berlin u.a., S. 111

¹⁰⁸ Vgl. Ebd. S. 112

¹⁰⁹ Vgl. Ebd.

¹¹⁰ Vgl. Habermann (2013), S. 101

¹¹¹ Vgl. Kirchhof, Michael / Kraft, Bodo (2012)

7 Hybrides Projektmanagement unter Berücksichtigung von Experteninterviews

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit führte die Verfasserin Experteninterviews mit unterschiedlichen Projektbeteiligten durch. Der Fragenkatalog sowie alle Aussagen der Interviewten können im Anhang eingesehen werden.

Mithilfe der Interviews sollten die Erfahrungen und Eindrücke, sowohl aus dem klassischen als auch agilen Projektmanagement, festgehalten werden. Im Folgenden soll auf Basis dieser gewonnenen Erkenntnisse von der Verfasserin ein eigener Ansatz für den Ablauf eines hybriden Modells erstellt werden.

7.1 Vorgehensmodell

Das folgende Vorgehensmodell vereint in seinem Ablauf sowohl klassische als auch agile Elemente. Die am häufigsten genannten Vorteile des klassischen Projektmanagements waren die Planungssicherheit, Dokumentation und das strukturierte Vorgehen. Gerade bei großen Unternehmen, die sich für Entscheidungen zum Beispiel bei einem Betriebsrat oder Aktionären rechtfertigen müssen und für welche unterschiedliche Gesetzgebungen gelten, seien diese Aspekte unheimlich wichtig.

Dennoch fehle im klassischen Projektmanagement die Flexibilität und der regelmäßige Schulterblick, um veränderte Anforderungen in der laufenden Entwicklung mit geringerem Aufwand noch einplanen und abändern zu können. Zudem wurde angemerkt, dass im klassischen Ansatz die ersten funktionsfähigen Prototypen erst sehr spät entstehen und Fehler auch erst zu diesem Zeitpunkt erkannt werden.

Insgesamt vier von fünf befragten Experten konnten sich vorstellen, dass es sinnvoll und effektiv ist Elemente des klassischen und agilen Projektmanagements miteinander zu vereinen. Aus dem Grund, besonders die zuvor genannten Nachteile mit den Vorteilen des jeweils anderen Ansatzes zu kompensieren.

Ein mögliches Modell, dass diese Ansätze vereint stellt Abbildung 22 dar.

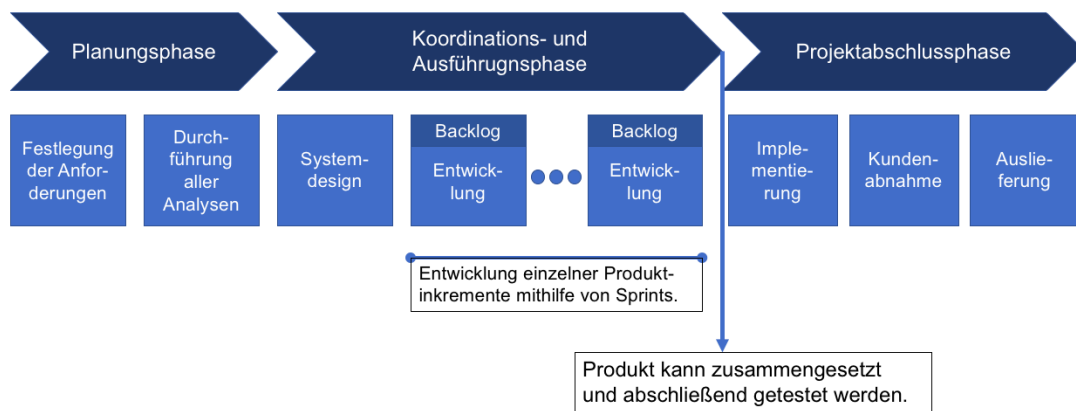


Abbildung 22: Hybrides Modell nach eigener Darstellung¹¹²

Das Modell basiert zunächst auf den einzelnen Phasen des klassischen Projektmanagementansatzes. Zudem wurden die Elemente der Planung berücksichtigt, die bei dem klassischen Ansatz zu Beginn des Projektes im Fokus stehen.

Die erste Abweichung der klassischen Methodik liegt bei Entwicklung vor. Hier sollte mithilfe des Ansatzes aus Scrum vorgegangen werden, mithilfe von Sprints zügig einzelne Produktinkremente zu erstellen, die dann auch bereits getestet werden können. Hier wird auch das Arbeiten mit Product Backlogs vorausgesetzt, um das Team besser in die Planung der Umsetzung einzubinden.

Auch Feedback-Mechanismen sind ein wichtiger Teil agiler Vorgehensweisen, die den klassischen Ansatz verbessern können. Allerdings sollte es zum Beispiel eine Abwandlung des Daily Scrum Meetings geben. Denn in den Interviews fiel der Verfasserin auf, dass zwar alle Interviewpartner die Art von Schulterblick und den Ansatz der regelmäßigen Meeting Kultur als wichtig erachten, jedoch die Häufigkeit und den Organisationsaufwand als stressig empfanden. Hier schlägt die Verfasserin vor, Meetings mindestens einmal die Woche anzusetzen und ansonsten nach Bedarf zu platzieren, sofern Gesprächsbedarf aus Sicht des Teams oder einer der weiteren Rollen besteht.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die regelmäßige Rücksprache mit dem Auftraggeber. Hier sollte wieder auf Scrum geschaut werden, wo regelmäßige Releases stattfinden und Anpassungen erlaubt sind, sofern aus Kundensicht oder aufgrund anderer Einflüsse sich ändernde Anforderungen ergeben. Mittels der gestärkten Kundenorientierung besteht die Möglichkeit am Ende eine hohe Kundenzufriedenheit zu erhalten.

¹¹² Eigene Darstellung

Zudem sollte dieses Modell die Kaizen-Kultur aus dem Kanban-Ansatz berücksichtigen. Sofern das Team den Ansatz des Modells verinnerlicht hat, sollten auch Verbesserungsvorschläge für den Entwicklungsprozess eingebaut werden. Somit können unter anderem Durchlaufzeiten und die Harmonie innerhalb des Teams weiter gesteigert werden, ohne die klassischen Ansätze dieses Modells zu beeinflussen.

Auch die fortlaufende Dokumentation der Fortschritte und Prozesse sollte stattfinden und aus dem klassischen Ansatz übernommen werden. Die Experten raten zu dieser Dokumentation, um die Transparenz für alle Stakeholder zu erhöhen und mithilfe der Dokumentation auch im Nachhinein Entscheidungen nachvollziehen zu können.

7.2 Voraussetzungen

Bei dem entwickelten Vorgehensmodell sollte ein erfahrenes Team eingesetzt werden, das sowohl Kenntnisse im klassischen als auch im agilen Projektmanagement besitzt.

Allerdings entspricht es den Anforderungen großer Konzerne und bestehende formale Prozesse brauchen in der bestehenden Organisation des Unternehmens nicht angepasst werden.

Mithilfe der strukturierten Phasen wird der Aspekt möglicher komplizierter Ansätze berücksichtigt. Projekte, die zunächst vor komplizierten Strukturen und Aufgaben stehen, sind in der Lage diese zu organisieren. Die agilen Elemente in diesem Vorgehensmodell lassen zudem Anforderungen zu, die komplexer Natur sind. Beide Begriffe und Definitionen können dem Kapitel 6.2 entnommen werden.

Das in Abbildung 22 entwickelte Vorgehensmodell ist somit ein ausgeglichener Misch-Ansatz, der vielseitig eingesetzt werden kann.

7.3 Organisationsform

Bei der Organisationsform kann es in diesem Fall zwei Ansätze geben. Ein Einbau aller Rollen ist auch, genauso wie in Abbildung 21 dargestellt, möglich. Sofern es sich nicht um ein Großprojekt mit Teilprojekten handelt, entfällt der Teilprojektleiter.

Es ist aus Sicht der Verfasserin jedoch auch denkbar, nur einzelne Rollen zu übernehmen.

Zunächst sollte ein agiles Team eingesetzt werden, um die Elemente des Spints und der Kaizen-Kultur umsetzen zu können. Zudem arbeiten sie eigenverantwortlicher, übernehmen selbst Verantwortung für das Erstellte und es erleichtert die Organisation für den Projektverantwortlichen.

Um die Dokumentation und auch den Planungsprozess uneingeschränkt durchführen zu können ist die Rolle des Projektleiters unverzichtbar. Den Interviews kann entnommen werden, dass hier eine Kombination der Eigenschaften des Projektleiters und die Aufgaben des Scrum Masters zusammengeführt werden können. Daraus entstünde eine neue Rolle, die im Folgenden als Projekt Master betitelt wird.

Der Projekt Master wäre dann auf der einen Seite verantwortlich für die Planung und Dokumentation des Projektes, stünde dem Team im Entwicklungsprozess jedoch nur unterstützend und beratend zur Seite, um das eigenverantwortliche Arbeiten zu fördern und so die rasche Entwicklung von Produktinkrementen zu fördern.

Des Weiteren ist aus der Wahrnehmung der Verfasserin heraus die Rolle des Product Owners wichtig, der die Sicht des Auftraggebers einnimmt. Die Einbindung dieser Rolle fördert die Kundenorientierung. Sofern alle Anforderungen mithilfe des Product Owners erfüllt werden konnten sichert dies die Kundenzufriedenheit und sichert die Erstellung des richtigen Produktes für den Kunden.

Wichtig ist am Ende jedoch, das haben auch die Experteninterviews ergeben, dass die Vorteile des hybriden Ansatzes richtig kommuniziert und vermittelt werden müssen, um die Beteiligten von dem Sinn des hybriden Vorgehens zu überzeugen. Solange die Verfechter der getrennten Projektmanagementmethoden sich nicht vorstellen können, Elemente des jeweils anderen Ansatzes zu übernehmen, werden diese einen Misch-Ansatz ablehnen. Dies kann zu Missverständnissen und Unmut im Team führen und negative Auswirkungen auf den Projektverlauf haben.

8 Fazit

Hybrides Projektmanagement soll die Vorteile des klassischen und agilen Projektmanagement-Ansatzes vereinen und lässt vermuten, dass die Kombination der Elemente zu einer Optimierung des Vorgehensmodells führt.

Die Erkenntnisse dieser Arbeit haben gezeigt, dass jeder der beiden Ansätze Vorteile enthielt, welche die Nachteile des anderen Vorgehens minimieren konnten. Die Kombination der Vorteile aus dem klassischen und agilen Projektmanagement führte letztendlich unter anderem zu einer Erhöhung der Durchlaufzeit und einer gesteigerten Flexibilität.

Sowohl in der Argumentation als auch in der theoretischen Durchführung konnte also die von der Verfasserin erhobene Hypothese bestätigt werden.

Die erfolgreiche Kombination und Durchführung des hybriden Projektmanagements ist jedoch nicht garantiert, sondern hängt von der Voraussetzung ab, die auf ein Projekt zutreffenden Kriterien des klassischen und agilen Projektmanagements richtig abzuwägen. Erst mit diesem Wissen kann der richtige Misch-Ansatz für ein spezielles Projekt ausgewählt werden und die richtigen Elemente kombiniert werden.

Experteninterviews haben zudem gezeigt, dass Eigenschaften wie die Unternehmensgröße und Vorgaben aus einem Konzern ein hybrides Modell beeinflussen.

Auch die Akzeptanz innerhalb des Teams, die Elemente aus beiden Ansätzen zu vermischen, hat Einfluss auf den Erfolg des hybriden Modells. Hybrides Projektmanagement kann demnach nicht ohne Weiteres in einem Unternehmen eingeführt werden.

Nachdem alle theoretischen Ansätze ausgewertet wurden und bereits Tests existieren, die den Erfolg hybriden Projektmanagements bestätigen, könnte ein nächster Schritt die Durchführung von Experimenten in der Praxis sein.

Diese Experimente würden unter anderem Erkenntnisse über die Einführung eines solchen Modells bringen, als auch mögliche Komplikationen des Vorgehens in der Praxis aufzeigen.

Literaturverzeichnis

Patzak, Gerold / Rattay, Günter (2014): Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen, 6., aktual. Aufl., Wien

Ahlemann, Frederik / Eckl, Christoph (2013): Strategisches Projektmanagement. Praxisleitfaden, Fallstudien und Trends, Berlin u.a.

DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2009): DIN-Normen im Projektmanagement. Sonderdruck des DIN Taschenbuchs 472, Berlin zit. nach Duttlinger, Silke (2013): Projektmanagement. Zielgerichtet. Effizient. Klar., Norderstedt

Duttlinger, Silke (2013): Projektmanagement. Zielgerichtet. Effizient. Klar., Norderstedt

Kuster, Jürg et al. (2008): Handbuch Projektmanagement. 2., überarbeitete Aufl., Berlin u.a.

TRUECARE GmbH PROJECT PERFORMANCE (Hrsg.): Lastenheft. o.J., <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektplanung/lastenheft/> (Zugriff am 12.04.2017)

Arndt, Christian et al.: Best Practices in der Softwareentwicklung, in: Working paper / Förderkreis der Angewandten Informatik an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster e.V. vom 16.02.2009, <https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/angewandteinformatik/aktivitaeten/publikationen/best-practices.pdf> (Zugriff am 15.04.2017)

Saynisch, Manfred: V-Modell XT löst V-Modell 97 ab. Otto Schily stellt neuen Entwicklungsstandard für IT-Systeme vor, in: Projektmanagement aktuell vom 01.07.2005, https://www.wisonet.de/document/PM__PM20050700312224131421-2133292124 (Zugriff am 15.04.2017)

Springer Gabler Verlag (Hrsg.): V-Modell, o.J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/v-modell.html> (Zugriff am 17.04.2017)

Höhn, Reinhard / Höppner, Stephan (2008): V-Modell XT. Anwendungen, Werkzeuge, Standards, Berlin u.a.

BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (Hrsg.): V-Modell XT, 2004, <http://ftp.uni-kl.de/pub/v-modell-xt/Release-1.2/Dokumentation/pdf/V-Modell-XT-Komplett.pdf> (Zugriff am 17.04.2016)

Friedrich, Jan et al. (2009): Das V-Modell XT. Für Projektleiter und QS-Verantwortliche kompakt und übersichtlich, Berlin u.a.

Broy, Manfred / Rausch, Andreas: Das neue V-Modell XT. Ein anpassbares Modell für Software und System Engineering, in: Informatik-Spektrum, Nr. 28 (2005), S. 220-229, DOI 10.1007/s00287-005-0488-z

Kraus, Georg / Westermann, Reinhold (2010): Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung, 4., überarbeitete u. aktual. Aufl., Wiesbaden

Litke, Hans-Dieter (2007): Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, 5., erweiterte Auflage, München, S.70

Dudenredaktion (Hrsg.): „Matrix, die“ auf Duden online, <http://www.duden.de/node/715456/revisions/1644970/view> (Zugriff am 20.04.2017)

Dudenredaktion (Hrsg.): „agil“ auf Duden online, <http://www.duden.de/node/651087/revisions/1338268/view> (Zugriff am 23.04.2017)

Trepper, Tobias (2012): Agil-systemisches Softwareprojektmanagement. Wiesbaden

Seibert, Siegfried: Das aktuelle Stichwort: Agiles Projektmanagement, in: Projektmanagement aktuell vom 17.01.2007, https://www.wiso-net.de/document/PM__PM20-0701174113102810202930142121

Cunningham, Ward: Manifest für Agile Softwareentwicklung, 2001, <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (Zugriff am 21.04.2017)

Vigenschow, Uwe (2015): Der APM Guide zu >>APM – Agiles Projektmanagement<<. Heidelberg

Oestereich, Bernd: Was ist eine User Story?, 16.12.2011, <http://gpm-blog.de/was-ist-eine-user-story/> (Zugriff am 22.04.2017)

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (Hrsg.): Status Quo Agile. Studie zu Verbreitung und Nutzung agiler Methoden, Oktober 2015, https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/studien/Studie_Agiles-PM_web.pdf (Zugriff am 24.04.2017)

Pichler, Roman (2008): Scrum. Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen, Heidelberg

Wirdemann, Ralf (2011): Scrum mit User Stories. 2., erweiterte Aufl., München u.a.

Šmite, Darja / Moe, Nils Brede / Ågerfalk, Pär J. (2010): Agility Across Time and Space. Implementing Agile Methods in Global Software Projects, Berlin u.a.

Geiger, Gerhard / Hering, Ekbert / Kummer, Rolf (2011): Kanban. Optimale Steuerung von Prozessen, 3., Aufl., München

Leopold, Klaus / Kaltenecker, Siegfried (2013): Kanban in der IT. Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schaffen, 2., überarbeitete Aufl., München

Anderson, David J. (2011): Kanban. Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen, Heidelberg

Epping, Thomas (2011): Kanban für die Softwareentwicklung. Informatik im Fokus, Berlin u.a.

Dickmann, Philipp (2009): Schlanker Materialfluss. Mit Lean Production, Kanban und Innovationen, 2., aktual. und erweiterte Aufl., Berlin u.a.

Hanser, Eckhart (2010): Agile Prozesse: Von XP über Scrum bis MAP. Berlin u.a.

Dudenredaktion (Hrsg.): „hybrid“ auf Duden online, <http://www.duden.de/node/652771/revisions/1395461/view> (Zugriff am 12.05.2017)

Habermann, Frank: Hybrides Projektmanagement – agile und klassische Vorgehensmodelle im Zusammenspiel, in: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, Nr. 50 (2013)

Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Komplexität, o.J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/komplexitaet.html> (Zugriff am 12.05.2017)

Dudenredaktion (Hrsg.): „kompliziert“ auf Duden online, <http://www.duden.de/node/644216/revisions/1607393/view> (Zugriff am 13.05.2017)

Wiegand, Sven: So lösen agile Methoden die Probleme des Wasserfallmodells. 29. September 2015, <http://agilmanagen.de/agile-methoden/> (Zugriff am 15.05.2017)

Kirchhof, Michael / Kraft, Bodo (2012): Agile und klassische Methoden im Projekt passend kombinieren. Projektmagazin, https://www.projektmagazin.de/artikel/agile-und-klassische-methoden-im-projekt-passend-kombinieren_1069867 (Zugriff am 16.05.2017)

Angermeier, Georg: Teilprojekt. 17. August 2005, <https://www.projektmagazin.de/glosarterm/teilprojekt> (Zugriff am 16.05.2017)

Müller, Thomas / Gross, Benedict (2011): Agile Methoden im traditionellen Projektmanagement-Umfeld einsetzen. Projektmagazin, https://www.projektmagazin.de/artikel/agile-und-klassische-methoden-im-projekt-passend-kombinieren_1069867 (Zugriff am 16.05.2017)

Junwirth, Kathrin: Das Beste aus zwei Welten: Klassisch und agile Methoden, 21. Juli 2016, <https://www.inloox.de/unternehmen/blog/artikel/das-beste-aus-zwei-welten-klassische-und-agile-methoden/> (Zugriff am 18.05.2017)

Sandhaus, Gregor / Berg, Björn / Knott, Philip (2014): Hybride Softwareentwicklung. Das Beste aus klassischen und agilen Methoden in einem Modell vereint, Berlin u.a.

Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Pflichtenheft, o.J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/pflichtenheft.htmlhtml> (Zugriff am 12.04.2017)

Anhang

Anhang I: Fragenkatalog

Anhang II: Transkription der Experteninterviews

Anhang I:

1. Welche Erfahrungen haben Sie im klassischen Projektmanagement gemacht?
2. Welche Erfahrungen haben Sie im agilen Projektmanagement gemacht?
3. Gibt es ein Vorgehensmodell, das Sie für alle Projekte nutzen würden oder verwenden Sie unterschiedliche Modelle, zum Beispiel abhängig von der Projektgröße/-art?
4. Welche Rollen tragen für Sie in Projekten vorrangig Verantwortung / rücken in Projekten in den Fokus und aus welchem Grund?
5. Welche Fehler/Komplikationen treten Ihrer Meinung nach häufig in Projekten auf, die in einem Vorgehensmodell berücksichtigt werden sollten?
6. Glauben Sie, dass es möglich/sinnvoll ist, klassische und agile Elemente in einem Vorgehensmodell zu vereinen und dies zu einer Optimierung aufgrund einer Bündelung der positiven Eigenschaften führt?
7. Welche Rollen würden Sie vorrangig im hybriden Projektmanagement einsetzen?
8. Könnten Sie sich vorstellen „hybrides Projektmanagement“ selbst zukünftig zu nutzen bzw. im Unternehmen einzuführen

Anhang II:

Im Folgenden werden alle Dokumentationen der Interviews aufgeführt.

Interviewnr.	Datum	Interviewpartner	Funktion
1	17.05.2017	Interviewpartner 1	Abteilungsleiter für die Funktionsstelle Qualität, Kunde, Beschwerdemanagement und Projektleiter, Signal Iduna
2	18.05.2017	Interviewpartner 2	Mitarbeiter in der Anwendungsentwicklung Software-Architekturen und agile Verfahren und Scrum Master in zwei Projekten, Signal Iduna
3	19.05.2017	Interviewpartner 3	Mitarbeiter in der Betriebs- und IT-Steuerung, Signal Iduna
4	26.05.2017	Interviewpartner 4	Abteilungsleiter für betriebswirtschaftliches Projektportfoliomanagement, Signal Iduna
5	30.05.2015	Interviewpartner 5	Externer Berater für Business und Management Consulting, compasio GmbH

Interviewpartner 1

Welche Erfahrungen haben Sie generell im klassischen Projektmanagement gemacht?

Klassisches Projektmanagement hat in der Vergangenheit bei uns stattgefunden, also sprich dieses Wasserfallmodell. Ich finde den klassischen Projektmanagement Ansatz okay aber ich glaube das der überholt ist, weil er nicht so flexibel ist. Es können sich ja Dinge verändern, also am Anfang wenn man den Projektantrag stellt und so weiter, können Dinge sein wie sie sind und diese Dinge können sich aber im Laufe der Zeit verändern. Wenn man wirklich stur dem klassischen Modell folgt dann würde

man ja eben wie im Wasserfallmodell die einzelnen Stufen durchlaufen und nicht zwischendurch noch mal Rücksprache halten ob der Projektauftrag noch so zu verstehen ist wie er gestellt wurde oder ob sich die Umwelt, die Gesetzgebung oder etwas Anderes verändert hat und das finde ich ist ein großer Nachteil im klassischen Projektmanagement. Diese ist aber hier im Hause noch die am meisten vertretene Form wie man Projekte durchführt. Natürlich auch unterstützt durch solche Tools wie PPMS, die natürlich auch aus meiner Sicht eher klassisch sind.

Sehen Sie denn auch Vorteile im klassischen Projektmanagement?

Vorteile im klassischen Projektmanagement sind natürlich, dass es eine gute Kostenkontrolle gibt und eine gute stringente Struktur wie man das Projekt durchführt. Man muss es aber immer wieder hinterfragen aus meiner Sicht. Das ist natürlich dann eher Thema im agilen Projektmanagement.

Welche Erfahrungen haben Sie im agilen Projektmanagement gemacht?

Ich bin persönlich sehr fasziniert von dem agilen Projektmanagement, in unserem Haus, Scrum. Es gibt hier im Haus viele Bewegungen die in diese Richtungen gehen. Die finde ich sehr positiv. Zum Beispiel gibt es jetzt eine Betriebsvereinbarung für agile Teams, die vom Betriebsrat unterstützt und verabschiedet wurde. Finde ich klasse.

Es gibt auch die Vorgehensweise, dass Scrum hier im Haus auch mehr etabliert werden soll.

Es gibt hier eine Abteilung die sich explizit mit dem Thema Methoden und Standards auseinandersetzt und die auch diesen Scrum Ansatz hier im Haus verteilt.

Habe auch gute Kontakte in die Anwendungsentwicklung. Ich kenne auch den einen oder anderen Scrum Master. Habe auch schon Scrum Master in mein Team geholt um etwas zu moderieren. Ich bin ein großer Fan davon. Habe jetzt auch mit meinem Team mal so ein Thema gemacht. Ein Design Thinking. Das war auch total klasse. Da haben wir innerhalb von drei Stunden so viele Ergebnisse produziert, die wir vielleicht sonst in zwei Tagen produziert hätten. Also, da war ich sehr begeistert und dieses agile entspricht auch meiner Person. Sprich, schnell auch mal Dinge wieder zu hinterfragen, auch Dinge in Frage zu stellen und Dinge zu kippen wenn sie sich nicht mehr bewähren und dann auch flexibel neue Wege einzuschlagen. Das finde ich sehr gut. Aber natürlich muss sich das in einem vernünftigen Kostenrahmen bewegen, es darf nicht völlig aus dem Ruder laufen. Da ist natürlich von Vorteil hier und da auch klassische Elemente zu integrieren. Aber das Scrum Thema ist ein großes

Thema, insbesondere bei uns in der Anwendungsentwicklung und in der IT. Ich habe jetzt auch gerade einen Scrum Kurs gemacht. Ich habe da aber feststellen müssen, dass ich aber persönlich kein Scrum Master sein kann, weil ich als Führungskraft nicht diese Verfügbarkeit habe. Ich kann nicht jeden Tag ab 9:00 Uhr für ein Stand up Meeting zur Verfügung stehen, welches ich moderiere. Aber eine Produkt Owner Rolle könnte ich sehr gut ausfüllen. Das sind meine Erfahrungen, die ich bis jetzt gemacht habe. Ich bin aber sehr interessiert daran, Elemente oder Methoden die das agile Projektmanagement bereithält, auch in meinem Team einzusetzen. Ich tausche mich auch mit Menschen aus, die dieses bereits anwenden. Ich lasse mich auch gerne beraten, wie ich Dinge angehen kann, um möglichst gute und fundierte Ergebnisse zu erzielen.

Sie haben es eben gerade schon angesprochen, dass Sie mit der agilen Methode auch in kürzerer Zeit Elemente entwerfen konnten und zu Ergebnissen gekommen sind und sich dieses dort sehr gut eignet, wenn man schnell vorankommen möchte, in bestimmten Bereichen. Gibt es ein Vorgehensmodell, dass Sie für alle Projekte anwenden würden? Wo Sie sagen, dass kann man generell in vielen Bereichen anwenden oder würden Sie immer so vorgehen, dass man sagt, das möchte ich schnell umsetzen. Sind die Kapazitäten dafür vorhanden? Habe ich vielleicht auch die Rollen, die dazu da sind? Mache ich das von der Art und Größe des Projektes abhängig?

Den klassischen Projektansatz muss man in unserem Haus immer mit einbinden. Ich bin nicht in einem Stand Up Unternehmen tätig, sondern in einem großen Konzern. Das bedeutet, wir haben gewisse Vorgaben, wie Datenschutz, den AKMD - den Arbeitskreis Mitarbeiter bezogene Daten, das Projektmanagement PPMS, es werden Termine gesetzt, und der Statusbericht, einmal im Monat. Das sind Elemente, die sind klassisch. Das sind Dinge, die bei großen Projekten Pflicht sind. Man kann aber natürlich Elemente des agilen Projektmanagements integrieren. Wenn ich zum Beispiel schnelle Ergebnisse möchte, dann ist der agile Ansatz gut. Oder wenn ich kreativ daran gehen möchte. Es gibt verschiedene Moderationsmethoden, die ich einsetzen kann aus dem agilen Projektmanagement heraus. Die sind in jedem Fall geeignet. Ich bin aber kein Extrem Scrum Master Typ. Die richtigen Scrum Master haben auch ganz strenge Vorgaben. Jeden Tag um 9:00 Uhr Meeting. Es darf nicht gesessen werden, es muss gestanden werden. Alle zwei Wochen muss man mit dem Produkt Owner zusammenkommen. Es muss akribisch vorbereitet werden. Kann man machen, ist aber wahrscheinlich im echten Leben schwierig, insbesondere wenn man nicht im IT Bereich oder Anwendungsentwickler ist, sondern als Führungskraft tätig

ist. Da ist es schwierig so dogmatisch vorzugehen. Ich finde man sollte sich einzelne Moderationsmethoden vornehmen, sich das Beste aus beiden Welten zu nehmen, um am Ende des Tages das Projekt voranzubringen. Dieses agile Vorgehen ist natürlich auch eine gewisse Druckgeschichte. Wenn ich jeden Tag Stand-Up Meetings durchführe, erzeugt das Druck. Weil ich nicht drei Tage hintereinander erzählen will, dass noch nichts passiert ist. Wenn man Fahrt aufnehmen will und ein bisschen mehr Nachhaltigkeit und Druck erzeugen will, dann ist es eine Methode die man einsetzen kann.

Unabhängig von der Sicht auf das Unternehmen, wie wäre das wünschenswerte Vorgehensmodell? Wie sollte man aus Ihrer Sicht vorgehen, wenn die Rahmenbedingungen gegeben wären?

Ich finde eine Mischung gut, die einen strukturierten Plan hat und nicht ständig alles umwirft. Gewisse Meilensteine des klassischen Projektmanagements sollten schon enthalten sein, aber man sollte eine gewisse Lockerheit haben, was die Methoden angeht um an dieses Ziel zu kommen. Das ist wiederum der agile Ansatz. Hybrid ist schön und macht Sinn.

Welche Rollen tragen für Sie in Projekten vorrangig Verantwortung oder rücken in Projekten in den Fokus, die vielleicht auch generell noch nicht so im Fokus stehen. Gibt es Rollen die man vielleicht noch mehr hervorheben sollte?

Ja, und zwar aus dem agilen, der Produkt Owner. Das für mich eine ganz zentrale Rolle. Der hat eine ganz große Verantwortung. In meinem Seminar wurde gesagt, das ist der Evangelist. Er ist dafür da, die Interessen aller Stakeholder zu vertreten. Das fand ich ein ganz schönes Bild. Das ist eine Rolle, die aus meiner Sicht sehr stark in den Fokus von Projekten rücken sollte. Nämlich, dass man wirklich am Anfang des Projektes sehr akribisch darauf achtet, alle Interessengemeinschaften zu befrieden. Indem man wirklich abfragt, im Rahmen von Moderation: Was ist Dein Begehrt? Wo soll die Reise hingehen? Was wünschst Du Dir? Was soll am Ende rauskommen? Also, das ein Mensch, quasi als Botschafter, in der Scrum Terminologie ist es der Produkt Owner. Das dieser Product Owner, die Interessen wirklich aufnimmt und unabhängig seiner Person vertritt, gegenüber den Leuten die es dann programmieren, einführen oder betreuen. Diese Rolle steht nicht so stark im Fokus. Im klassischen, eher der Projektleiter. Ich weiß nicht ob sich der Projektleiter aus dem klassischen sich so versteht, dass er die Interessen aller anderen vertritt. Das wäre für mich eine Schärfung der Rolle und eine wichtige Rolle.

Wäre das auch eine Rolle, die man im hybriden Projektmanagement übernehmen sollte?

Unbedingt. Aber wirklich unabhängig von seinen eigenen Interessen. Das er wirklich diese Neutralität mitbringt. Die Interessen aufzunehmen und zu vertreten.

Welche weiteren Rollen gäbe es noch, die Sie auf jeden Fall noch in das hybride Projektmanagement übernehmen würden?

Ich finde die Rolle des Scrum Masters super. Die finde ich wirklich klasse, aber man muss klar im Auge behalten, dass diese Person niemals Führungskraft sein kann. Das ist mir bewusst geworden in meinem Seminar. Ich finde diese Rolle sehr schön und interessant. Das ist eine Rolle die unabhängig von Führung sein muss und das ist eben ein ganz neutraler Moderater, der wirklich das Team zum Ziel führt, indem er dafür sorgt, dass Dinge entsprechend festgehalten werden, dass er darauf achtet, dass es dem Team gut geht und Hindernisse aus dem Weg räumt. Das sind ja so die Rollen, die der Scrum Master einzunehmen hat. Und eben auch regelmäßig dafür sorgt, dass ein Austausch stattfindet und auch auf Dinge besteht. Er sollte auch mal durchgreifen, was ich sehr toll finde. Also das ist auch eine tolle Rolle, die ich auch im hybriden System sehe, weil es einfach einen hohen Mehrwert hat für Projekte, wenn jemand diese Aufgaben übernimmt. Wobei wie gesagt, im klassischen Projektmanagement wäre das ein bisschen die Rolle des Projekt-Office, aber eben moderner. Der Scrum Master hat wirklich sein Werkzeugkofferchen dabei, mit verschiedenen Methoden und Moderationsansätzen, die eben auch mal anders sind und mal frischer sind, weil zum Beispiel: "Sag doch mal wie du den Projekterfolg im Moment siehst und sag mir das in Form eines Autos, dass du mir benennst". Den Ansatz fand ich sehr witzig. Oder, dass man Zeiten schätzen soll, wie lange Dinge dauern. Es wird dann eben geschätzt, der der die höchste Zeit und derjenige, der die niedrigste Zeit schätzt müssen sich austauschen und am Ende findet eine Einigung statt. Sodass man am Ende eine Verbindlichkeit reinbringt. So wird stures Abstimmen über die Hierarchie vermieden. Das ist gestern für mich.

Also würden Sie die Rolle dann eher für ein Projekt-Office aus dem klassischen Projektmanagement ins Hybride übernehmen?

Unbedingt, aber was ich mir noch unbedingt wünschen würde ist, dass man Scrum noch mehr zugänglich macht, auch gegenüber Fachbereichen, wo auch ich arbeite. Sonst bleibt es der AE und IT vorbehalten. Man sollte versuchen so etwas auch in operativen Einheiten oder auch fachlichen Einheiten, strategischen Einheiten einzubringen. Das ist aber aktuell noch Zukunftsmusik.

Gäbe es auch noch klassische Rollen, die man mit übernehmen sollte?

Also ich denke, dass in einem großen Unternehmen ein Lenkungsausschuss immer sein wird, da wir hier rechenschaftspflichtig sind, auch gegenüber Aufsichtsräten und Vorständen usw. Also in einem Großunternehmen wie unserem wird man nicht drumherum kommen einen LA zu installieren. Und in Start-Up Unternehmen gibt es so etwas nicht. Man muss eben die Größe des Unternehmens betrachten und die gesetzlichen Vorgaben berücksichtigen, das muss schon alles ein wenig klassisch angehaucht sein. Wir könnten jetzt niemals nur den Scrum-Ansatz fahren, das funktioniert in diesem Hause nicht.

Glauben Sie, dass es möglich ist eine Optimierung des hybriden Vorgehensmodells aus der Kombination beider Ansätze zu erzielen oder glauben Sie es gibt Elemente oder Vorgehensweise die so gehandelt müssen und mit denen man auch immer irgendwo anecken wird?

Alles bereits Gesagte ist ein Hinweis darauf, dass ich es gut finden würde, wenn man die Elemente die gut sind aus beiden Modellen nehmen würde und natürlich in unserem Unternehmen einfach auch die klassischen Elemente drinhaben. Ob man das will oder nicht spielt keine Rolle, es ist hier einfach erforderlich. Und im Moment wird ja sogar noch ein bisschen mehr Bürokratie betrieben. Wir müssen noch intensiver quartalsweise sagen, ob wir wirklich die Kapazitäten verwenden, die wir geplant haben oder nicht. Das ist halt in diesem Haus so. Das verstehe ich jedoch auch, denn wir müssen die Kosten im Auge haben. Und auch, dass wir in PPMS Berichte schreiben, früher waren das nur Quartalsberichte, jetzt muss dies monatlich geschehen und das ist wirklich anstrengend. Und PPMS ist jetzt auch kein leichtgängiges und selbst erklärendes Tool. Aber auch hier verstehe ich den Ansatz, dass es nötig ist, damit eben kein Schindluder getrieben wird und Kosten unendlich rausgetrieben werden aus dem Haus heraus. Aber auch sich immer noch eine gewisse Flexibilität vorbehalten und das ist es ja auch, was diese agilen Elemente eben mit sich bringen. Dass man eben ein bisschen anders rangeht, dass man ein Ziel kennt aber den Weg dahin flexibel gestaltet.

Haben Sie aus Ihrer Erfahrung heraus noch so typische Fehler oder Komplikationen die häufig auftreten im Projektmanagement, unabhängig von agil oder klassisch, die einfach gemacht werden?

Also Fehler ist zu viel gesagt, aber warum funktionieren die Dinge manchmal nicht? Nämlich weil man sich nicht die Leute immer aussuchen kann, das ist ein Problem. Ich bin nicht auf der grünen Wiese und sage so "Ich brauche jetzt in meinem Team einen Macher, einen Weichensteller und einen Perfektionisten, einen Beobachter und so weiter oder einen mit den und den Fähigkeiten". So geht man ja nicht vor. Man sagt man hat hier ein Projekt und dann geht man über die Hierarchie und es wird einem jemand zur Verfügung gestellt, ob der ins Team passt oder nicht ist egal. Und das ist etwas, was ein bisschen schade ist. Andererseits würden dann wahrscheinlich einige Leute sehr unter Druck stehen, nämlich die richtig Guten, weil die nämlich idealerweise besetzt in verschiedenen Projekten auch. Das ist ein bisschen schwierig und ich finde auch diese hierarchische Vorgehensweise teilweise etwas schwierig. Das widerspricht auch dem agilen Ansatz. Aber da wurden ja jetzt auch schon Wege gefunden oder auch gesucht und ich finde, dass alles in die richtige Richtung geht und dass man auch versucht jetzt sowohl die klassisch orientierte Hierarchie zufriedenzustellen aber auch die jungen, wilden Entwickler, die dann eben im agilen Bereich unterwegs sind. Also ich finde, dass wir da als Unternehmen in die richtige Richtung steuern und ich finde die Ansätze, die aus dem agilen Projektmanagement kommen und ins Haus getragen werden sehr positiv. Das bringt Tempo in diese Nummer hier und das Unternehmen nimmt Fahrt auf. Das finde ich gut.

Also kann ich daraus schließen, dass wenn im Unternehmen oder auch im Rahmen von anderen Projekten außerhalb des Unternehmens, rein von der Wunschvorstellung, auf jeden Fall auf das hybride Projektmodell zurückkommen würden?

Ja, obwohl es das in der Form noch nicht richtig gibt im Unternehmen, würde ich jetzt behaupten. Also es gibt ja die Fraktion der klassischen Projektmanagement-Liebhaber und da gibt es eben die Fraktion der agilen Projektmanager. Und eine Integration beider Ansätze kenne ich in der Form hier nicht in dem Hause. Wenn es sowas gäbe fände ich das spannend und würde mich da sicherlich in dem Bereich weiterbilden. Also ich habe auch eben das klassische Projektmanagement-Seminar natürlich besucht. Und jetzt eben auch den Scrum Master. Also ich bin jemand, der sich gerne die Rosinen rauspickt. Ich gucke, dass ich hier im Unternehmen meine Projekte platziert bekommen, dafür muss ich auch Zugeständnisse machen, zum Beispiel alles ordnungsgemäß und strukturiert machen, was ich aber auch richtig finde. Bediene mich aber den Rosinchen und suche mir eben Methoden raus, mit denen ich Tempo reinbringe. Also ich versuche selber sozusagen hybrid vorzugehen, aber wenn es da einen Projektmanagementansatz gibt, der dann auch beides verbindet und hier im Hause gefördert wird, dann bin ich dabei. Finde ich gut.

Aber sagen Sie dann auch, dass man auch der Typ dafür sein muss um sich sowas anzunehmen? Also gerade auch abhängig davon, mit welchem Ansatz man aufgewachsen ist, muss man sich mit dem Gedanken der Kombination anfreunden, damit man beides miteinander komplikationslos vereinen kann?

Ich glaube, dass man nur über die Überzeugung gehen kann. Man muss die Menschen davon überzeugen, was der Sinn und Zweck der Vorgehensweise, warum muss ich das jetzt so oder so tun. Und wenn ich das nicht schaffe, dann werde ich immer Gegenwind und Widerstand haben. Ich habe mit beiden Fraktionen schon zu tun gehabt, also sowohl mit Menschen die klassisches Projektmanagement betreiben, die sagen "Warum muss ich das denn jetzt agil machen? Es hat doch auch vorher funktioniert!". Da kommt man eben in den Widerstand, da muss man eben Überzeugung schaffen. Man darf die Leute nicht vor vollendete Tatsachen stellen, sondern sie mitzunehmen und Überzeugung zu schaffen. Das ist eben wichtig, wenn man solche Themen im Haus etablieren möchte. Man muss über Überzeugung gehen. Anders geht es nicht. Und das wird immer ein wenig außer Acht gelassen, glaube ich. Auch das Klassische hat ja seine Bewandnis und das muss man auch den Verfechtern des Agilen vermitteln, zum Beispiel wegen der Kostenkontrolle und Planbarkeit und Kapazitäten, etc. Das ist einfach etwas, wo man ein bisschen Psychologie einbringen muss, um die Leute mitzunehmen. Man kann ihnen das nicht vorsetzen und verordnen, das geht nicht.

Interviewpartner 2

Welche Erfahrungen haben Sie bisher im klassischen Projektmanagement gemacht?

Ich war neuneinhalb Jahre in einem Projekt als Projektmitarbeiter in einem Projekt das klassisch geführt wurde und noch ein Jahr in einem weiteren klassischen Projekt.

Und gab es dort Vor- oder Nachteile die sie dort aus dem klassischen Ansatz mitgenommen haben?

Ja, aber die werden erst jetzt richtig deutlich, wenn ich agil arbeite und sehe was anders ist. Das was damals als klassisches PM gemacht wurde mit allen Restriktionen „Ihr habt als Entwickler nur mit Analysten zu reden und die Analysten reden mit dem Fachbereich“ und solche Geschichten, da haben wir uns schon damals darüber hinweg gesetzt weil es nicht funktioniert weil es einfach dumm ist. Einfach den Weg

Informationen zu verlieren. Das heißt wir haben schon damals im klassischen Projektmanagement versucht mit allem was da reingezogen wurde mit Release-Schranken und Release Schranken, Frozen- Zone und jetzt keine Anforderungen mehr da über die grüne Linie einfach reaktionsschneller zu werden. Einfach den Kundeninteressen gerecht zu werden. Wenn man das kennt versucht man ja was zu machen damit es besser geht.

Wenn man die erstmal kennt dann versucht man ja was besser zu machen zu machen. Also meine Erfahrung mit dem klassischen Projektmanagement ist: kannst du vergessen.

Also würden Sie sagen, dass im klassischen Projektmanagement die Kundenanforderungen nicht dementsprechend realisiert werden können?

Das schlimme ist: die werden so realisiert wie der Kunde es sagt. Das ist nicht unbedingt das, was der Kunde meint und letztendlich das was der Kunde braucht. Und besonders nicht zu dem Zeitpunkt, wenn das klassische Projekt fertig ist.

Welche Erfahrungen haben sie im agilen Projektmanagement gemacht auch im Vergleich zum klassischen Projektmanagement. Welche Vor- Und Nachteile sehen sie da?

Ich arbeite aktuell in zwei agilen Projekten. Ich bin Scrum Master in zwei agilen Projekten. Was schon fast eine Überlastung ist und das darf man eigentlich nicht machen. Von daher bin ich sowieso total überzeugt und Vertreter des agilen Vorgehens. Ich bin spätestens seit Themen wie man innerhalb von vier Sprints den SDA Showcase gebaut haben. Was heißt wir? Ich war der Scrum Master und die anderen haben gemacht. Wir haben es nach Scrum gemacht und die waren wild zusammengewürfelt und das was rausgekommen ist war sogar besser als das was angefragt war. Und das ging durch ganz viel Fokussierung und genau durch dieses reaktionsschnelle agile Arbeiten über Sprintziele arbeiten und das war schon ziemlich beeindruckend, wenn man dabei ist.

Gibt es noch mehr Techniken aus dem agilen Projektmanagement die sie hervorheben würden die sich als besonders positiv darstellen. Also sie haben jetzt die Sprints angesprochen.

Das Prinzip der Imperie, des Inspekt und Adept, der Transparenz, die gelebten Werte von Scrum, Offenheit, Respekt, Verpflichtung, Fokus und Mut.

Interviewpartner 3**Welche Erfahrungen haben Sie im klassischen Projektmanagement gemacht auch hinsichtlich Vor- und Nachteilen.**

Also, Erfahrungen habe ich dahingehend, dass ich aus der Rolle als Projektleiter mehrere Jahre als tätig war, sowohl als Projektleiter als auch Mitarbeiter. Ich selber Mitarbeiter selber geführt habe, die nach diesen Methoden überwiegend auch Projekte gemacht haben.

Sind Ihnen dabei irgendwelche wesentlichen Vor- und Nachteile aufgefallen?

Also, es gibt den Vorteil des klassischen Projektmanagements, dass es wie ich finde sehr strukturiert ist. Wenn es denn strukturiert ist. Es gibt ja auch, wenn man so will, Klassik ohne Struktur. Aber gehen wir mal vom klassischen Projektmanagement aus, was nach Wasserfall funktioniert und abläuft. Da ist es nach meinem Dafürhalten, dass es den großen Vorteil gibt, dass man sehr klare Handlungsanweisungen hat für den Projektleiter und dem gesamten Team.

Das ist ein Vorteil, wenn man es wirklich auch gut lebt und gut abgebildet hat. Dann hat man viele Mechanismen implementiert, die dem Projektleiter Unterstützung geben. Nach meiner Erfahrung ist es sehr hilfreich, wenn der Projektleiter diese Unterstützung hat. Da rede ich nicht nur von Phasen, sondern auch von Möglichkeiten was Templates angeht, was Vorlagen angeht, was Vorlagen für den Projektauftrag angeht, für Projektorganigramm, was Vorlagen angeht für Berichtswesen etc. Das ist der große Vorteil, der Nachteil, wenngleich mit Blick auf das Agile auch natürlich zu kommen. Es ist natürlich sehr statisch mitunter, man hat drei Jahre relativ statisches Vorgehen, man ist da nicht flexibel, die Dynamik fehlt mitunter. Ob die Dynamik im Team Dinge zu verändern, man muss da immer, wenn man es richtig macht, zum Auftraggeber gehen und fragen, kann man noch was verändern. Das ist ein Nachteil sicherlich auch. Das ist ein bisschen die Frage, wie autark kann ein Team entscheiden, welche Möglichkeiten gibt es da. Der zweite Nachteil ist, dass man relativ lange auch auf Ergebnisse wartet. Sowohl im Team, als auch beim Auftraggeber sind die Möglichkeiten mal kurzfristig auch Dinge zu zeigen, die sehe ich im klassischen Projektmanagement eher nicht so gegeben.

Welche Erfahrungen haben sie auch generell im agilen Projektmanagement gemacht?

Ich bin kein Scrum-Master, ich hab aber die Ausbildung selber mal durchgeführt, insofern weiß ich was da Bestandteil ist. Ich habe nicht direkt selber im agilen Projekt-

management mitgearbeitet, habe aber aus dem Umfeld, aus dem Kollegenkreis diverse Leute gehabt oder habe sie, die im agilen Projektumfeld tätig sind. Also das zum Hintergrund was mein Erfahrungsschatz angeht. Vor und Nachteile, im Grunde genommen ist es genauso andersherum wie ich es gerade geschildert habe. Was aus meiner Sicht im Agilen der Vorteil ist, dass man schnell Ergebnisse sieht, dass man flexibel agieren kann, dass es eine größere Verantwortung gibt, für das Team insgesamt, hingegen ist es natürlich der Nachteil, aus meiner Wahrnehmung heraus, dass manche Dinge dann nicht so dokumentiert sind, die dann eher mal ausprobiert werden und das man vielleicht auch sogar eine Zeit lang in die falsche Richtung arbeitet, weil man keine genauen Strukturvorgaben hat. Das ist ein Nachteil oder zumindest eine Gefahr oder ein Risiko.

Gibt es Rollen wo sie sagen würden, unabhängig vom Projektmanagement-Ansatz, dass diese in den Vordergrund rücken sollten?

Ich tue mich ein bisschen schwer mit der Frage, weil natürlich die verschiedenen Modelle auch unterschiedliche Rollen beinhalten. Für mich ist immer der Projektleiter der Wesentliche. Ich habe durch längere Diskussionen und auch selber darüber nachgedacht, welche Analogie es zum Projektleiter aus dem Klassischen aus dem Agilen gibt. Für mich ist das der Scrum Master.

Das sind für die beiden prägenden oder klassischen Rollen. Der eine, der das Projekt führt, der da den Rahmen schaffen soll und auf der anderen Seite der Scrum Master, der letztendlich im agilen Umfeld dafür sorgt, dass das Team vernünftig arbeiten kann.

Für mich ist es eigentlich der Scrum - Master, der auf der gleichen Ebene Tätige, wenn man beide Modelle miteinander vergleichen will. Darüber hinaus gibt es aus meiner Sicht natürlich noch ein paar weitere Rollen, die eher ausgeprägt im Klassischen vorkommen, die in einem agilen Team vielleicht auch eher mal untergehen aber dennoch, aus meiner Sicht, als Skill, als Kenntnis oder Know-Träger, da sein müssen. Wenn wir mal über IT -Projekte reden gibt es mir auch die sehr herausgehobene Position des Testmanagers, der den Software- oder IT - Test verantwortet, im klassischen Kontext. So etwas in der Form muss es, aus meiner Sicht, auch im agilen geben. Da ist es aber nicht so herausgehoben, da ist es dann einer oder es machen mehrere, aber entscheidend ist, dass es dann auch gemacht wird. Klar ist natürlich im klassischen der Steuerungsaufwand den ein Testmanager macht noch höher als im agilen, weil es innerhalb des Teams durch die Beteiligten gemacht wird. Für mich ist dann aber auch immer die Frage wer hat den Skill und das ist dann auch eine entscheidende Frage: "Ist der Skill da."

Gibt es ein Vorgehensmodell von dem sie sagen, dass man es generell auf alle Projekte anwenden könnte? Oder gehen sie nach bestimmten Mustern vor, nach Projektgröße, nach Projektart wo sie sagen da gibt es klare Merkmale?

Ich glaube schon, dass es da Unterschiede gibt. Man muss es aus meiner Sicht eher situativ betrachten, also mit was hat man es zu tun. Man kann natürlich darüber nachdenken ein Prüfkatalog zu ermitteln, wo man quasi jedes Thema was kommt und was dann projiziert werden soll vorbeiführt, um dann sagen zu können, es ist agil oder klassisch. Aber ich denke, dass man schon unterscheiden sollte, es gibt natürlich Leute die sagen, macht es alles agil oder macht es alles klassisch. Ich wäre eher so dass ich sage, man muss es sich situativ anschauen. Für mich ist es gefühlt eher so, dass man Themen wo man Neuland betritt, also wo man eher innovative Themen macht, sei es nun Softwareentwicklung oder Produktentwicklung was auch immer, dass man die gut in einem agilen Kontext abwickeln oder bilden kann. Hingegen Themen, die bestehende Dinge verändern, die vielleicht ältere Systeme umfassen, ich denke als Beispiel aus unserer Branche eine Bestandsmigration von Versicherungsbeständen von A nach B, das wäre für mich eher ein klassisches Thema. Ich könnte da überhaupt nicht nachvollziehen warum man da mit agilen Methoden arbeitet, man schafft da ja nichts Innovatives. Das ist nur eine Abbildung eines Altbestandes in einem neuen Softwareumfeld und insofern macht es für mich in so einem Fall wenig Sinn. Da muss man glaube ich genau mal schauen. Wo passt das?

Das Stichwort Größenordnung ist glaube ich auch noch ein Kriterium. Von der Tendenz her würde ich sagen, kleinere abgrenzbare Bereiche, die kann man eher agil machen. Wenn man größere Themen treibt, mit einem größeren Volumen, wo man mehr Personentage, oder Menschenjahre plant, dann wird es mindestens einen klassischen Rahmen drumherum geben müssen. Selbst wenn man agil auf einer unteren Ebene arbeitet, dann muss es irgendwie konsolidiert werden. Ich habe selber noch kein Konstrukt gesehen, was irgendwie auf einer oberen Ebene eine Konsolidierung schafft auf einer agilen Basis. Das funktioniert aus meiner Sicht nicht. Insofern gibt es durchaus dann auch Unterscheidungen.

Welche Fehler oder Komplikationen treten häufig in Projekten auf?

Ganz genereller Art? Das Feld ist natürlich riesig groß. Fangen wir mal an mit dem was Sie gerade gesagt haben.

Es gibt natürlich immer wieder das Thema Kommunikation. Das ist aus meiner Sicht ein wesentliches, was immer wieder auftaucht. Kommunikation in Richtung des

Teams oder innerhalb des Teams. Kommunikation natürlich auch nach Außen. Das ist sicherlich ein neuralgischer Punkt und wenn Kommunikation da ist, hat man auch relativ schnell das Thema Konflikte. Der Umgang mit Konflikten im Team ist ein heikles Thema. Da gibt es aus meiner Sicht diverse. Es gibt nicht gut aufgesetzte Projekte, denn viele Fehler im Projektmanagement entstehen schon zu Beginn. Also quasi bei der Projektinitialisierung. Der Klassiker, der immer wieder passiert, ist ein nicht klarer Auftrag, nicht klare Auftragslage. Es gibt keinen Verantwortlichen für den Auftrag. Es wird irgendetwas, irgendeinem Projektleiter erzählt und der soll dann mal machen. Nachher wundern sich alles warum das Ergebnis dann abweichend ist. Das geht dann über nicht saubere Zeitplanung, unrealistische Zeitplanung. Wenn ich Leute mir organisieren muss, weil ich vielleicht über Bereichsgrenzen arbeiten muss, also nicht nur innerhalb eines Teams, sondern vielleicht auch gerade noch eine höhere Komplexität habe, weil

ich Unternehmensübergreifend so etwas mache. Das man keine sauberen Absprachen hinsichtlich der Ressourcenverfügbarkeit. Man hat kein gutes Berichtswesen. Man berichtet falsch. Man hat kein vorhandenes Risikomanagement. Also ich könnte noch weitere Dinge aufzählen. Da gibt es aus meiner Sicht ganz ganz viele problematische Dinge, die man eben auch quasi als Fehler bezeichnen könnte. Oder auch als Komplikation.

Glauben Sie das es möglich ist, oder auch sinnvoll ist, klassische und agile Element miteinander zu verknüpfen? Führt das dann zu einer Optimierung eines Vorgehensmodells?

Ja, das glaube ich schon. Ich glaube das ist möglich. Ich glaube es ist möglich das miteinander zu verbinden und es gibt Vorteile. Ich komme eher aus der Klassik und ich habe lange Jahre klassisch gemacht. Als ich agil kennenlernte hatte ich anfänglich den Eindruck, na ja, das wirkte eher so für mich wie, in der Zeit als man Klassik gemacht hat aber ohne jegliche Struktur. Wo man eher so klassische Instrumente zu implementieren, damit man überhaupt mal Struktur reinbekommt. Insofern habe ich für mich persönlich auch eine Lernkurve gegangen. Ich habe mich mit agil auch auseinandergesetzt hab und ich auch gesehen habe, dass agil auch wirklich Sinn machen kann und auch in der Kombination Sinn machen kann. Also ich glaube das kann funktionieren. Was ist mir vorstellen kann ist, dass man einzelne Teilprojekte agil laufen lassen kann, aber übergeordnet einen klassischen Rahmen hat. Oder auch Teilprojekte andere Aufgaben haben und dementsprechend unterschiedlich laufe, klassisch oder eben agil. Das funktioniert aus meiner Sicht aus den Erkenntnissen, die ich gelernt habe.

Welche Rollen würden Sie dann vorrangig im hybriden Projektmanagement einsetzen wollen?

Aus meiner Sicht müssen es ja dann die üblichen sein. Also es gibt dann natürlich Projektleiter oder auch Teilprojektleiter. Es wären Leute da, die natürliche herausgehobene Aufgaben machen wie der Testmanager. Es gibt dann natürlich noch andere einzelne Rollen, die ich aus meinem Bild heraus kenne, wie Qualitätsbeauftragter zum Beispiel. Wenn man will kann man natürlich auch noch Projektassistenz hinzunehmen. Solche Dinge gibt es. Aber die herausgehobenste Rolle ist aus meiner Sicht natürlich die des Projekt- beziehungsweise Teilprojektleiters. Man kann natürlich auch immer nochmal differenzieren zwischen fachlichen und technischen Projektleiter. Ich habe lange Jahre das Modell erlebt des einzelnen Projektleiters, ich war da anfangs skeptisch, aber ich das kennengelernt, dass das funktionieren kann. Ich rede da natürlich immer noch aus der Brille eines IT-Projektleiters kommend. Bei Produktentwicklung kann das natürlich anders sein, da kann ich nicht viel zu sagen. Aber es muss einen hauptverantwortlichen Projektmanager geben, die Verantwortung sollte nicht geteilt werden. Im agilen Umfeld ist es natürlich der Scrum Master und der Product Owner als maßgebliche Rollen die dort auftauchen. Beide sind durch die Methodik ja bereits auch strikt vorgegeben. Ich glaube man muss immer genau hinschauen, auch da, wie wird sie denn gelegt, mit welchem Skill sind die Leute überhaupt ausgestattet, unabhängig von der Rollendefinition, kann der das überhaupt was gefordert wird? Die Rolle, die bei beiden natürlich auch noch da ist aber häufig vergessen wird ist die Rolle des Auftraggebers. Die gibt es ja in beiden Konstrukten. Ja gut, im agilen Modell wird der Product Owner häufig als der Auftraggeber genannt. Aber eigentlich gibt es da auch nochmal eine Differenzierung. Die Rolle des Auftraggebers ist eben auch aus meiner Sicht wichtig, die viel zu häufig unterschlagen wird.

Sie würden im hybriden Ansatz also sowohl den Projektleiter als auch den Scrum Master parallel einsetzen?

Aus meiner Sicht geht es. Also ich rede jetzt mal von einem Projekt mit einem größeren Umfang, da kann ich mir das vorstellen. Übergeordnet gibt es den Projektleiter und auf Teilprojektleiterebene den Scrum Master. Wo ich Schwierigkeiten habe wäre die Positionierung umgekehrt. Da wüsste ich nicht, wie das Konstrukt funktionieren sollte.

Und angewendet auf ein kleineres Projekt, wenn man nur eine Rolle ansetzen wollen würde?

Aus meiner Sicht ist der Scrum Master dann aber nicht vollständig. Das wäre meine Kritik, die man dort anbringen kann. Der Scrum Master hat da einen sehr spezifischen

Auftrags- und Kompetenzumfang. So wie ich den agilen Ansatz auch kennengelernt habe ist diese Regelung auch sehr strikt.

Dort würde mir dann auch die Risikoplanung zu kurz kommen. Das wäre mir zu gewagt. Was passiert denn, wenn man alle Varianten in Scrum versucht, scheitern? Aber dafür ist ein Scrum Master eigentlich nicht vorgesehen. Also müsste er dann mindestens noch einen Projektleiter haben oder erweiterte Kompetenzen besitzen. Erweiterte Kompetenzen würden zum Beispiel einen gemischten Ansatz unterstützen. Und auch das Thema Dokumentation kommt eventuell zu kurz in Scrum aus meiner Sicht.

Könnten Sie sich denn generell auch selbst vorstellen hybrides Projektmanagement einzusetzen?

Ja, das könnte ich mir durchaus vorstellen.

Gäbe es da noch Elemente die Sie sich wünschen würden, wie zum Beispiel Risikoüberwachung oder Dokumentation, welche im hybriden Projektmanagement eingebaut werden?

Ja konkret die beiden genannten Beispiele. Die Frage ist für mich zum Beispiel auch: wie beschreibt man gut und sinnvoll Anforderungen? Oder auch wie ist eigentlich der grundlegende Projektauftrag? Das ist glaube ich eine Sache, die man auf jeden Fall braucht, auch bei Scrum, davon bin ich überzeugt. Das sind glaube ich alles Punkte, wo es unterschiedliche Ansatzweisen gibt, wo es nicht so sauber und klar ist, wie man etwas beschreibt. Dann in Richtung Risikomanagement, Verlauf des Projektes und die Dokumentation. Ich glaube man braucht schon auch ein stückweit Dokumentation. Das wären aus meiner Sicht die Elemente, die man übergreifend irgendwie benötigt.

Interviewpartner 4

Welche Erfahrungen haben sie im klassischen Projektmanagement gemacht?

Also Erfahrungen habe ich im klassischen Projektmanagement gemacht. Ich habe Projekte geleitet, die auch dem klassischen also dem Wasserfall und auch dem Phasenmodell entsprechend ausgerichtet waren, vollumfänglich, also Projekte von A-Z.

Welche Vor - und Nachteile haben sich für Sie ergeben?

Also Nachteil bei dem klassischen Wasserfallmodell ist das stringente Abarbeiten einer Phase und darauf beharren diese Phase auch vollumfänglich zu beenden, um erst dann im Anschluss an die nächste Phase zu gehen. Also beispielsweise ist die typisch klassische Phase wir konzeptionieren und nach dem Konzeptionieren gehen

wir an die Entwicklung und wenn die Entwicklung fertig ist gehen wir in den Test. Damit habe ich eigentlich keine guten Erfahrungen gemacht, weil teilweise liefen dann einige Teams leer von den Aufgabengebieten, weil die schon früher fertig waren und die Entwickler hätten noch Zeit gehabt jedenfalls noch solche Themen aufzunehmen. Dann aber auch das strenge voneinander trennen hat dann dazu geführt, dass bei der Konzeptionierung auch Fehler gemacht werden, die sich dann in der Umsetzung der Technik widerspiegeln haben. Und dass dieser Rückfluss an Information und auch die rechtzeitige Information fehlgeschlagen sind.

Im Gegensatz dazu: welche Erfahrungen haben Sie im agilen Projektmanagement gemacht?

Agiles Projektmanagement habe ich auch gemacht. Eigentlich nach dem Modell des Scrums ganz besonders. Da haben wir nämlich genau die Erfahrung gemacht, dass die schlechteren Erfahrungen der klassischen Methodik, obwohl das Phasenmodell für mich kein schlechtes Modell ist, die Rollen müssen einfach klar sein. Das ist meistens die große Schwierigkeit. Es ist aber nach meinem Verständnis im Scrum Modell relativ einfach, da dort die Rahmenbedingungen von Anfang an vorgegeben sind und wenn man aus den Rahmenbedingungen rausgeht funktioniert das ganze System nicht. Und da hat man nämlich von Anfang an das Team zusammensetzen, die Entscheidungen mit dem Product Owner durchzuführen, welche Themen können jetzt gemacht werden. Und innerhalb des Systems die bestmögliche Konzeptionierung aber auch Umsetzung durchzuführen. Und das dann halt auch zeitnahe dem Product Owner, dem Empfänger, also dem Kunden, darzustellen und daraus dann halt weitere Entwicklungszyklen dann halt für die nächsten Stufen sicherzustellen. Also da schon immer auf die Priorisierung zu achten, da schon immer darauf zu achten, was der beste Win hinsichtlich des Kunden ist und dann auch Erfahrungen zu machen, wie schnell das Team wird. Also welche Umsetzungsgeschwindigkeit erreicht das Team und muss da noch etwas gesteuert werden? Das sind alles eben Vorteile, die das agile und in diesem Falle eben das Scrum Management nach sich zieht. Was ist wiederum gut finde.

Gibt es ein Vorgehensmodell, dass Sie für alle Projekte nutzen würden oder verwenden speziell nach Projektgröße, Projektart oder ähnliches unterschiedliche Modelle, die Sie vorziehen würden?

Ich persönlich würde unterschiedliche Vorgehensmodelle bei großen komplexen Projekten bevorzugen. Also ich würde mir mit meinem Team immer angucken, zu welchem Teilprojekt welche Möglichkeiten, welche Vorgehensmöglichkeiten die besten sind. Oder eben die optimaleren oder die, die eben im Team am weitesten verbreitet

sind. Hintergrund ist, dass wir gerade bei dem klassischen Erstellen von Software, die noch eine Unbekannte ist, dort das Agilere natürlich deutlich dichter am Kunden und Kundeninteresse dran ist. Wenn ich dagegen beispielsweise Testabläufe habe, innerhalb der Abnahme der Systeme oder des Prozesses, kann ich natürlich mit einer Agilität nichts anfangen und muss dies klassisch ablaufen lassen. Beispielsweise ich teste eine Entwicklung. Wie packe ich dann die Daten der Entwicklung in die Testumgebung? Also wie gehe ich diese einzelnen Phasen durch, um dann eben die Komplexität des Prozesses und dann eben auch der produktionsnahen Umgebung nahe zu bringen und zu testen. Dann agile Vorgehensmethodik durchzuführen wäre dann irreführend. Da wäre dieses typische Phasenmodell, was man dann mal macht, dass dann eben sauber durchzuführen. Aber das würde ich dann eben nur dem Team in die Hand drücken und den Entwicklern ein anderes Vorgehensmodell. Ob das in so einer Firma wie der Signal Iduna möglich ist, ist für mich natürlich eine große Frage und es gibt genügend Kollegen die sagen, dass wenn man sowas durchführt es von der Steuerung extrem schwierig ist, eine riesen Herausforderung. Es ist aber auch für die Teambeteiligten eine große Herausforderung. Also ein reines klassisches agiles Projektmanagement gibt es nur in wenigen Teilprojekten oder Teilprojekten. Das heißt dann auch die Erfahrung, die die Teams haben und wir eben immer noch viele Mitarbeiter haben, die auf der klassischen Wasserfallmethodik unterwegs sind und ich gar kein Freund dieser Methodik bin. Das ist für mich definitiv keine Projektmanagementmethodik, die man heute noch machen sollte, egal bei welchem Thema. Dann eher das typische Phasenmodell, wo man dann auch das Überlappende organisieren kann um dann auch diesen ganzen Zeitraum zu verkürzen und eben auch Ergebnistypen die man hat zu übergeben und mit den Beteiligten in die Diskussion zu bekommen, bevor man erstmal irgendwelche Phasen abarbeitet, bevor man in eine neue Phase geht. Ich kann mir es definitiv vorstellen und würde es auch abhängig von der Projektgröße machen. Bei kleineren, komplexeren Projekten, ich nenne das mal so 1.000 Personentage und wo eine Software mit einigen Hardwareanteilen enthalten sind, die würde ich dann in einem einheitlichen Vorgehensmodell vorgehen, weil das noch machbar ist. Aber solche großen Projekte wo wir von 20.000 Personentagen und Millionen an Investition reden, da ist es sehr wichtig diese auf Teilprojekte auszurechnen und diese Teilprojekte haben unterschiedliche Schwerpunkte. Als wenn jetzt ein Teilprojekt nur das ganze Thema App hat, dass sie dann eben die agile Methode verwenden.

Welche Rollen tragen für Sie im Projekten die Verantwortung oder rücken auch bei Projekten in den Fokus und aus welchem Grund, auch wenn Sie generell nicht von Beginn an in den Vordergrund gestellt werden?

Also im Projektmanagement kennt man drei Rollen: das ist der Auftraggeber, der Projektleiter und das sind die Projektmitarbeiter. Das sind die wesentlichen und entscheidenden Rollen, die eine wesentliche Mitwirkung am Projekt haben. Bei Scrum kennen wir den Product Owner, der angelegt an den Projektleiter ist. Dann haben wir den Scrum Master, der Verfahrensmaster, den könnte man eher so an dem klassischen Unternehmens-PMO sehen. Und wir haben das Scrum Team, also die Projektmitarbeiter. Also eigentlich eher ähnlich gelagerte Rollen und genau das ist es auch. Der Product Owner, derjenige, der vorgibt welche Themen den inhaltlich abgesteckten Rahmen des Auftraggebers entsprechen. Und der in dem genehmigten Prozess und auch mit den genehmigten Ergebnistypen losläuft und sagt, wie man das optimal steuert und auch priorisiert. Das ist der Scrum Master. Und genau so sehe ich den Projektleiter. Er ist zuständig für die Ergebnistypen und zuständig für das Schreiben von Pflichten- und Lastenheft. Es dient als roter Faden. Und diese Rollen sind extrem wichtig in den Projekten. Und die Projektmitarbeiter und das Projekt-Team beziehungsweise das Scrum Team ist dann natürlich für die Durchführung verantwortlich. Man fängt mit den Ergebnistypen an, auf denen die Arbeitspakete basieren, welche von den Teams abgearbeitet werden.

Und wenn wir uns nun ein kombiniertes, hybrides Projektmanagementmodell angucken, welche Rollen würden Sie dort vorrangig einsetzen?

Also wenn Teilprojekten nach agil, also Scrum laufen, sind die Prozesse und auch Beteiligten natürlich nach den Scrum Regeln zu besetzen. Also ich habe den Product Owner, den Scrum Master. Den Scrum Master muss ich dann einsetzen, wenn ich merke, dass das Team noch nicht so fit. Also da ist die Frage, wie tiefgreifend ein Scrum Master mit dabei ist. Aber bei der aktuellen Situation ist es wichtig, dass einfach ein Scrum Master da ist. Der sich dann auch austauscht mit den anderen Teams, die in gleicher Weise vorgehen. Und die anderen Projekte würden dann eben halt den klassischen Projektmitarbeiter und den Projektleiter haben. Wie gesagt: die Rollen sind nicht weit voneinander entfernt. Und auch die Großprojekte würde ich immer nach dem Projektmanagement DIN ablaufen lassen. Also was die Planung und auch die Durchführung, also die Vorgehensmodelle und auch den Abschluss beinhaltet. Also es sind mehrere Phasen, die dann da enthalten sind. Und weil der Projektleiter insgesamt in der größeren Gänze andere Aufgaben insgesamt hat als der Product Owner, der dann halt während der Durchführungsphase halt dafür zuständig ist.

Welche Fehler oder auch Komplikationen treten Ihrer Meinung nach häufig in Projekten auf, die in einem Vorgehensmodell berücksichtigt werden sollten?

Also ich muss mir Zeit nehmen für die Überplanung und die Risikoabschätzung nehmen, sodass Fehler und Komplikationen einschätzbarer sind. Aber Fehler und Komplikationen wird es im Projektmanagement immer geben. Ein Projekt ohne Schwierigkeiten, ohne Change wäre für mich kein Projekt. Da muss man sich überlegen, was da jetzt wirklich verkehrt gelaufen ist. Also ein Projekt lebt ja gerade davon, darauf zu reagieren auf Unwägbarkeiten und ein Projekt muss versuchen ein wenig Licht ins Dunkle zu bringen und die Unwägbarkeit einzuschätzen. Also die Risikoeinschätzung durchzuführen, also eine Einschätzung die groß oder klein ist. Wenn sie groß ist dann auch mit einzupreisen, was Kapazitäten und Budget eingeht. Wenn es kleiner ist sie auch regelmäßig beobachten, ob dort neue hinzukommen. Aber wenn vorne die handwerklichen Fehler gemacht werden, und das ist das A und O, und das sieht man immer in den Projekten, also zeig mir deine Projektbeschreibung und ich sage dir wie es durchläuft. Und wir sehen es hier auch so typisch Mensch, da wird dann mal zwischen Tür und Angel eine Zielmöglichkeit mal generiert und dann rennen dann eben ein Haufen an Leuten los und machen dann irgendwas und hinterherkommt da nur Kraut und Rüben raus. Auch das Feststellen "ich habe das aber anders gemeint oder verstanden und derjenige oder jemand anders ist schuld". Und das hat hier im Hause ein bisschen länger gedauert, bis wir dazu gekommen sind und auch einiges verstanden haben. Das hat sogar selbst ein Vorstand mal gesagt, dass wir bei den Zielsetzungen auch Nicht-Ziele reinschreiben, um ganz klar zu sagen, wo ich mich abgrenze. Genau diese Abgrenzung fehlt häufig, wenn man sich gar keine Gedanken darüber macht in der Planung. Und die IPMA besteht auch immer in ihren Schaubildern darauf, dass eigentlich die Planungsphase die größte zeitfressende, zumindest für das Kernteam, Phase ist und eine sehr intensive Zeit bevor ich in die Durchführung gehe. Also die Durchführung ist dann halt nur noch der Ablauf des Planes. Aber wenn ich das da dann nicht klar habe und mit Annahmen losrenne, dann ist das natürlich ein Risiko, dass man einschätzen muss. Aber man kann sich nicht hinstellen und sagen, ich weiß noch gar nichts, ich fange einfach schon mal an irgendwas hin und her zu biegen. Und wenn ich während der Durchführungsphase Zielsetzungen zu konkretisieren oder offene Fragen dann in der Diskussion zu lassen, dann betreibe ich mit meinem nicht die Durchführung, sondern fange wieder in der Planung an. Das frisst einiges an Zeit. Das ist etwas was beim Projekten immer zu Schiefständen und auch zu Stops führt. Man versucht dann irgendsoeinen Abschluss durchzuführen, aber jeder weiß ganz genau, dass die Ziele nicht erreicht sind und man ist auch vom Team her unglücklich und unzufrieden über das Ergebnis. Diese Fehler muss man dann auch nochmals in einem Review betrachten, idealerweise auch mittendrin. Also das ist ja auch der Vorteil von Scrum. Da erfolgt nach der Iteration das Review. In der

Menge manchmal auch zu viel. Also wenn ich jetzt alle 14 Tage bis zwei Wochen Review habe, weil ich dann die Iterationen zu Ende habe, dann kommt so eine endlose Diskussion zustande und eine Routine. Und eine Routine ist tödlich, denn nehmen die Leute nicht mehr wirklich wahr, wo man Stellschrauben hat um sich noch zu verbessern. Man muss dann eine gute und geeignete Möglichkeit finden, um solche Review-Maßnahmen durchzuführen, um sie dann für den nächsten Prozess einzubringen. Also darauf muss man einfach achten und das ist unabhängig davon, ob man Scrum macht oder ob man IPMA macht oder wie auch immer. Das sind so wesentlichen Stellschrauben in den Projekten.

Glauben Sie, dass es möglich und wenn ja auch überhaupt sinnvoll ist, klassische und agile Elemente in einem Vorgehensmodell zu vereinen und dies eventuell zu einer Optimierung eines Vorgehensmodells führt.

Ja das glaube ich.

Welche Elemente würden Sie da zum Beispiel auch vorrangig drin sehen?

Bei der Durchführung dieses Vorgehensmodells, da ist es für mich so, dass das Teilprojekt entscheidend ist, welches Vorgehensmodell funktioniert. Und welches Team man auch hat um es funktionieren zu lassen. Also wenn ich da jetzt so schnell in einem Team merke, dass ich da nur Beteiligte habe, die nur das klassische Phasenmodell kennen oder das klassische Wasserfallmodell kennen, dann wäre ich, wenn mir dieses Team zur Verfügung steht, gepudert, wenn ich die vier Wochen lang erstmal für Scrum schulen muss. Deswegen ist das als Projektleiter in der Situation tödlich. Deswegen muss man gegebenenfalls auch mal in den sauren Apfel beißen. Welche Vorteile haben diese Projekte, wenn die in die Studienphase kommen? Da hat man sich schon relativ frühzeitig während der Studienphase auf das Scrum, auf die Agilität geeinigt und kann natürlich dann parallel, bevor ich in die Umsetzung gehe, genau diesen Change und auch die Unterstützung und Handwerkszeuge für das Scrum in dem Sinne den Beteiligten zur Verfügung stellen. Also da habe ich dann eben noch Zeit mit der Umsetzung zu beginnen und nicht während der Umsetzung den Rollen zu zeigen, wie man ein neues Modell, ein Vorgehensmodell durchführt. Wenn ich aber Teams habe, die sind schon durchmischt an Erfahrungen und man entscheidet sich im Team das agile Verfahren zu nehmen, dann würde ich natürlich auch alles daraufsetzen, dass das im Team durchgeführt wird. Aber es macht bei einigen Themen einfach kein Sinn Agilität oder Scrum einzusetzen, wenn ich sowas wie Testmanagement habe. Da kann ich nicht agil sein. Es gibt einfach Themengebiete, wo ich definitiv nicht glaube, dass Scrum, die Agilität, ein Vorteil ist. Und deswegen würde ich es da auch nicht unterstützen. Das macht dann auch keinen Sinn

eine Iteration von sechs Wochen zu machen, denn es können auch nur vier Wochen besser sein oder acht Wochen. Und da sagt das klassische Scrum ein bis sechs Wochen ist der Korridor. Und dann würde ich das definitiv nicht machen. Und das ist "Wie kann ich Ergebnisse dem Kunden zeigen?". Also wenn ich eine Testdatenbank aufbaue kann ich dem schon morgen sagen "Guck da rein, da sind die Testdatenbanken drin.". Es kann aber auch zwei Wochen dauern, bis da alle geladen wird, weil das zum Beispiel fünf oder sechs Nächte dauert. Es muss wirklich teilweise wie so eine Phase abgearbeitet werden, das ist für mich nicht Agilität oder Scrum sondern einfach mal machen. Und dieses Team so zusammenzubringen, dass man agile Ergebnistypen hat, wo man dann halt einige Streckenphasen dann halt für Tests auf verschiedenen Testebenen oder Bündelungen von Testebenen dann halt auch sicherstellt. Da nützt mir die Agilität nichts.

Somit noch eine abschließende Frage: Sofern die Möglichkeiten gegeben sind könnten Sie sich vorstellen hybrides Projektmanagement einzusetzen?

Ja das kann ich mir vorstellen.

Interviewpartner 5

Welche Erfahrungen haben Sie im klassischen Projektmanagement gemacht? In welchen Bereichen waren Sie tätig und was konnten Sie da für sich mitnehmen, im Rahmen von Vor- und Nachteilen?

Im klassischen Projektmanagement mache ich Projekte seit 2001. In der Regel klassische Projekte, also nach klassischen Verfahren, des Themas Scrum oder agiles Projektmanagement habe ich als Projektbeteiligter noch nicht aktiv mitgemacht, sondern nur aus der Programmsicht heraus aktiv solche Art von Projekten begleitet. Das klassische Projektmanagement passt im Moment noch in vielen Häusern, weil das komplette Haus, sowohl von seiner Art zu führen als auch von seiner Art zu reporten, dazu passt. Das Projektreporting ist in fast allen Häusern, egal ob sie agil, hybrid oder klassisch arbeiten, immer noch auf ein klassisches Projektmanagement ausgelegt. Das Zusammenspiel ist im Moment noch der Vorteil von der klassischen Vorgehensweise. Die größten Probleme kommen jetzt, wenn hybride Modelle und klassische Modelle und auch das Thema agile Projekte in ein gleiches Reporting gehen.

Welche Vorteile sehen Sie im klassischen Projektmanagement, wenn Sie auch sagen, dass Sie auch viel damit arbeiten?

Also, das klassische Projektmanagement hat unterschiedliche Sichtweisen. Wenn ich jetzt Auftraggeber bin oder auch Programmmanager, hat das klassische Vorgehen,

dieses Wasserfallmodell den schönen Vorteil, dass ich sozusagen langsam sehe, wie sich das Glas füllt. Ich habe einen Plan, ich weiß zu Mitte des Jahres wird das Glas mit gelber Flüssigkeit, halb voll sein. Ich sehe Anfang des Jahres ist sie noch grün, die Flüssigkeit. Im März wird sie so langsam leicht gelblich und im Juni ist es dann gelb und zur Hälfte gefüllt. Es läuft sozusagen kontinuierlich nach einem festen Plan, wie es reintröpfelt, nach dem Wasserfallmodell. Das ist der Vorteil. Es ist sehr absehbar und planbar und deshalb für einen Außenstehenden augenscheinlich sehr nachvollziehbar.

Sehen Sie auch Nachteile in diesem Modell? Wo Sie vielleicht selber sagen hier sind Sie mit diesem Modell an Ihre Grenzen gestoßen?

Der große Nachteil ist relativ simpel, dass ist genau der Vorteil vom agilen, wo es darum geht Sachen zu nutzen, quasi Use Cases zu haben, oder ein Programm zu entwickeln, ein Produkt zu entwickeln, irgendetwas wo man mit arbeitet. Das im klassischen Projektmanagement eben ganz ganz lange brauchen bis Sie ansatzweise etwas in die Hand geben können. Also einen Testdummy oder was auch immer. Sie arbeiten ganz ganz lang auf der theoretischen Ebene. Sie arbeiten ganz ganz lang mit Annahmen. Ganz am Ende, wenn es eigentlich schon fast zu spät ist, haben Sie dann den ersten Prototypen. Dann müssen Sie mit großer Hektik noch irgendetwas optimieren, weil Sie dann feststellen, dass es für den Endkunden oder für den User nicht optimal gelöst ist. Das ist der große Nachteil.

Wie ist es im agilen Projektmanagement, selbst wenn Sie damit jetzt noch nicht so viel gearbeitet haben und zwar größtenteils im klassischen Projektmanagement unterwegs sind? Gibt es da noch etwas aus Erfahrung sollte man auf bestimmte Dinge achten?

Beim Agilen ist das Schöne einfach, dass Sie sehr schnell agil arbeiten können. Das agile Projektmanagement eignet sich nicht für jede Art von Projekt, also wenn Sie so ein klassisches Analyseprojekt haben oder ein strategisches Projekt. Man muss immer unterscheiden zwischen agilen Projektmanagement und agilen Methoden. Man kann auch agile Methoden im klassischen Projektmanagement anwenden, ohne dass es ein agiles Projektvorgehen wäre.

So etwas wie Design Thinking oder so etwas. Die sind aus meiner Sicht agil. Die gehen ja auch in die Richtung schnell etwas Vorzeigbares haben, ohne dass es ein agiles Projektvorgehen wäre.

Was beim Agilen wichtig ist, ist immer die Außensicht. Die Projektteams sind sehr auf ihr Thema fokussiert, was ja auch genau richtig ist. Man vergisst aber auch sehr leicht,

dass es für Außenstehende nicht sehr transparent ist. Das ist ein bisschen wie, wenn man im Controlling das Thema sprungfixe Kosten. Sie sehen einfach nicht langsam den linearen Anstieg von irgendwelchen Ausgaben, sondern den nächsten Prototypen. Dann sehen Sie ganz lange nichts und dann kommt der nächste Prototyp. Wir hatten das Beispiel von dem Glas. Sie sehen ganz lange rote Flüssigkeit und auf einen Schlag ist sie gelb. In der Kommunikation muss man im klassischen Projektmanagement weniger machen als im agilen Projektmanagement, weil Sie da schon sehen wie die Flüssigkeit gelb wird. Im Agilen ist die Flüssigkeit ganz lange rot. Als Beispiel. Es ist wichtig in der Kommunikation, gerade wenn man klassische Programmstrukturen hat oder auch Reportings, die für ein klassisches Projektmanagement ausgelegt sind, muss man als agiles Projekt mehr in das Thema Kommunikation investieren.

Gibt es ein Vorgehensmodell was Sie für alle Projekte nutzen würden? Oder unterschiedliche Modelle, abhängig von Projektgröße oder Art, was Sie gerade angesprochen haben? Dass sich Agil nicht in jedem Fall anwenden lässt, worauf man achten muss, was man hat? Wie sehen Sie das beim Klassischen zum Beispiel?

Klassisch geht natürlich grundsätzlich immer, aber es ist nicht immer die beste Lösung. Gerade wenn ich Dinge entwickeln möchte. Wenn ich eine Software entwickeln möchte oder eben auch ein Produkt entwickeln möchte, wo Interaktion mit dem Kunden ist. Da sind die agilen Teams sehr wichtig und gut. Wenn sie ein riesiges Projekt, wie das Ziel Betriebsmodell, da können sie nicht alles agil machen. Sie können immer nur Einzelaspekte agil machen. Man muss immer gucken welche Themen eignen sich? Wo sind eher Vorstudien? Die sind grundsätzlich eher klassisch oder eben auch strategische Themen. Die sind eher klassisch und wo geht es eher um Interaktion mit dem Kunden? Wenn ich nur einen Prozess optimiere, kann ich das klassisch oder agil, da ist der Unterschied nicht so groß. Wenn ich jetzt aber eine Interaktion mit einem Mitarbeiter habe, weil ich zum Beispiel die Schnittstelle, die der Mitarbeiter auch sieht, wenn ich die anpasse, da ist immer ein agiles Vorgehen anzuraten. So lange das Ergebnis unsichtbar ist, kann man es gut klassisch machen. Sobald das Ergebnis eine Interaktion mit Kunden oder Mitarbeitern ist, sollte es sichtbar sein.

Welche Rollen tragen für Sie in Projekten vorrangig Verantwortung oder rücken in Projekten in den Fokus und aus welchem Grund? Zum Beispiel im Projektleiter im klassischen, wo man immer sagt er besitzt die vorrangige Verantwortung für Alles? Aber gibt es vielleicht aus andere Rollen oder auch im agilen

Bezug? Welche Rollen sehen Sie dort als wichtig an, die man auch nicht vernachlässigen sollte?

Im klassischen Projektmanagement ist der Auftraggeber weniger wichtig wie im agilen. Im Agilen ist der Auftraggeber wichtiger. Er ist ein zentralerer Punkt. Ist auch häufiger, wenn es gut läuft, häufiger in Interaktion mit dem Projektteam sein, als im klassischen. Aus genau diesem Grund, dass er nicht so oft sieht, was passiert. Es ist nicht dieses allmähliche, es ist das sprunghafte Team von diesen einzelnen Prototypen. Also wenn man sozusagen will, wenn man es mit einem Schneeberg vergleicht, dass klassische Projektmanagement, so würde man den ganzen Schneeberg sukzessiv, Zentimeter um Zentimeter nach vorne schieben. Im agilen würden Einzeltrupps mal eine Schneise reinschneiden von zwei Metern Breite, dann wäre der Berg dahinten, der Rest wäre aber noch hier. Dann kommt ein anderer Trupp schiebt etwas Anderes vor und diese Trupps machen es wichtig, dass die Kommunikation mit dem Auftraggeber stärker in den Fokus rückt. Die Rolle des Auftraggebers ist aus meiner Sicht im agilen eine andere, eine wichtigere, als im klassischen.

Welche Fehler und Komplikationen treten Ihrer Meinung nach häufig in Projekten auf, die in einem Vorgehensmodell berücksichtigt werden sollten, also typische Verhaltensfehler oder sonstiges?

Im klassischen ist das große Thema, dass sie ganz lange in der Theorie unterwegs sind. Das andere Thema ist die Schnittstelle. Also im klassischen Vorgehen, das Thema erstmal ein Fachkonzept zu entwickeln. In ganz klassischen Dingen spricht keiner mit der IT oder mit dem Kunden oder mit dem Vertrieb in dem Moment. Es wird ein Fachkonzept gemacht. Dann wird es übersetzt in ein EDV Konzept. Danach geht es an die IT. Dann spricht die IT natürlich nicht mit dem Vertrieb und es redet nicht mehr mit dem Kunden und auch nicht mehr mit dem Fachbereich. Im klassischen Projektmanagement. Es wird programmiert. Der Programmierer spricht nicht mehr mit dem Kunden. Da kommt etwas heraus was in machen Prozent der Fällen nicht dem entspricht was im Fachkonzept geschrieben wurde. Man kann nicht alles was man möchte auch in Worte fassen. Es immer so, es bleibt immer eine Grauzone, die man interpretieren muss. Auch als Programmierer. Da geht das Feld auseinander. Das ist das große Dilemma bei dem klassischen Thema. Bei dem klassischen Thema. Was Sie noch so gut beschreiben können, Sie müssen frühzeitiger die verschiedenen Teile des Projektes sozusagen von der zeitlichen Entwicklung zusammenfügen. Das ist das Schöne am agilen, dass genau solche Trupps zusammenstellt. Da sitzt der Entwickler neben dem aus dem Fachbereich. Alle sprechen zusammen über dieses eine kleine Thema.

Dieses wird von vorne bis hinten durchexerziert und optimaler Weise vielleicht sogar je nachdem, wenn es geht, mit voice of the customer damit drin, dann kommt auf jeden Fall raus was Sie sich vorgestellt haben.

Glauben Sie, dass es möglich oder überhaupt sinnvoll ist klassische und agile Elemente in einem Vorgehensmodell zu vereinen und dieses dann auch zu einer Optimierung aufgrund einer Bündelung der positiven Eigenschaften führt?

Ja, definitiv. Ein großes Projekt nur noch klassisch durchzuführen wird immer schwieriger. Ein großes Projekt immer nur agil zu machen wird auch nicht funktionieren. Es geht nur noch

hybrid, aus meiner Sicht. Um es vernünftig zu machen. Wo halt beides zusammenläuft, ist zum einen beim Projektleiter, der muss in der Lage sein in beiden Welten zu denken und zu agieren und den Auftraggeber entsprechend zu instruieren. Seine klassische Rolle ist jetzt eine andere als im agilen. Das heißt die beiden müssen sich von Ihrer Rolle her ein bisschen ändern, anpassen. Das Reporting muss entsprechend angepasst werden. Die agilen Elemente sind anders vom Reporting her als die klassischen Elemente.

Welche Rollen würden Sie vorrangig im hybriden Projektmanagement einsetzen?

Man kann nicht sagen ich setze irgendeine Rolle nicht ein. Es gibt genau die Rollen die es bisher gibt. Es gibt nicht mehr oder weniger. Die werden nur von der Gewichtung her ein bisschen anders werden und das Thema Kommunikation wird ein Wichtigeres werden.

Könnten Sie sich selber auch vorstellen hybrides Projektmanagement zukünftig zu nutzen oder auch mehr einzusetzen?

Ja, es ist alternativlos.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Stelle, 06.06.2017

Ort, Datum

Vorname Nachname